capital.com.tr

Capital

Ağustos 2019

Yıl 27
Sayı 2019/08

16.00 TL

ISSN 1300-5960

KKTC FİYATI: 21.50 TL

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

500

BÜYÜK ÖZEL ŞİRKET

- DEVLERİN PAYI DEĞİŞTİ Mİ?
- ZİRVENİN BÜYÜME PERFORMANSI
- MİLYAR TL KULÜBÜNE KİMLER KATILDI?

FÜSUN TÜMSAVAŞ / İŞ BANKASI

"İŞ"TE İLK KADIN BAŞKAN

HAKAN BİNBAŞGİL / AKBANK

"GELECEĞİN BANKACILIĞINA HAZIRLANIYORUZ"

ISSN 1301-0514
KKTC FİYATI ₺ 15
11287 SAYI: 2019/08 AĞUSTOS FİYATI ₺ 12

İSTANBUL

LIFE

ÇAĞLAR ERTUĞRUL
'AFİLİ AŞK'IN YAKIŞIKLISI

KEŞFEDİN!
EN YENİ 6 MEKAN

OĞUZ YENİHAYAT
ŞEHİRDEN FAVORİLERİ

ALAÇATI-BODRUM
YAZLIK POPÜLER EĞLENCE MEKANLARI

ŞEHİRDE BU AY KAÇIRILMAYACAK 47 ETKİNLİK

Yaz bitmeden mutlaka...

HAVUZLARDAN PLAJLARA, TERASLARDAN AÇIK HAVA SİNEMALARINA GECE KULÜPLERİNDEN SERİNLETEN LEZZETLERE 81 ÖNERİ

İSTANBUL'U YAŞAYANLARIN DERGİSİ

TIKLAYIN İNDİRİN

Garanti BBVA

Kadın Girişimci Yarışması'yla başarınızı Türkiye duysun.

Detaylı Bilgi

KAGİDER | Ekonomist

CHIP

TEKNOLOJİ REHBERİNİZ YAZIN DA YANINIZDA. CHIP YAZ SAYISINI KAÇIRMAYIN!

KAPAK KONUSU: GİZLİ BİLGİLERİNİZİ İNTERNET DEVLERİNİN ELİNDEN KURTARIN! AKILLI TELEFONLARINIZIN BİLMEDİĞİNİZ ÖZELLİKLERİ / 2019'UN EN İYİ ELEKTRİKLİ OTOMOBİLLERİ / TELEFON PİLİNİZİN ÖMRÜNÜ UZATIN!

HEMEN İNDİR!

Sportive'in dijital ihtiyaçları için

Sportive Genel Müdürü
Zeynep Selgur

Vodafone Türkiye Kurumsal İş Birimi
İcra Kurulu Başkan Yardımcısı
Meltem Bakiler Sahin

Sportive'in sabit altyapısı Vodafone tarafından karşılanmaktadır. Sabit çözümlerimize dair detaylı bilgi için vodafone.com.tr/Is-Ortagim sayfasını ziyaret edebilirsiniz.

Dijital
İş Ortağım

Vodafone Business'tan dijital çözümler

Detaylı bilgi: vodafone.com.tr/Is-Ortagim

Gelecek heyecan verici.

Hazır mısın?

vodafone
business

İŞİMİZ

Gıda, Kozmetik ve İlaç Sektörü için üretmekte olduğu "Yenilebilir Gıda Jelatini ve Kolajen Hidrolizatı" gibi yüksek katma değerli ürünleriyle, başta gıda sektörü olmak üzere 4 kıtada 60 ülkeye ihracatıyla

Türkiye'de Pazar Lideri

Halavet®

HERKES İÇİN JELATİN

İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi 7. Yol F1/A TUZLA / İSTANBUL TÜRKİYE +90 216 394 19 95

www.halavet.com.tr

Türkiye'nin Akbank'ı Dünyanın En İyi Dijital Bankası

Akbank, Euromoney tarafından **'Dünyanın En İyi Dijital Bankası'** seçildi. Bu gururu bizimle paylaşan tüm çalışanlarımıza, müşterilerimize ve Türk bankacılık sektörüne teşekkür ederiz.*

*Dünyanın En İyi Dijital Bankası, 2019, Euromoney Awards for Excellence

Sizin için

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Etkinlik ve Proje Direktörü Ali Erman İleri
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 71
Katkıda bulunanlar Yaman Tetik

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Grup Başkan Yardımcısı Seda Erdoğan Dal
Satış Koordinatörü Neyran Çınar
Satış Müdürü Burcu Acavut, Beril Güroğlu Sözkesen, Maya Yılmaz
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72 **Faks:** 0 212 336 53 91
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Müdür Ayfer Kaygun Buka **Tel:** 0 212 336 53 61 - 62

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Satış Müdürü Beliz Balıbey **Tel:** 0 312 207 00 72 -73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth
T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom
T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2
Kat:21-22-23 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63 www.apa.com.tr
Dağıtım Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

Copyright ©2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright ©2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Google play Available on the App Store

Sedef Seçkin Büyük

Zorlu mücadele

2019'un ikinci yarısındaki gelişmeler Türkiye ekonomisi için enflasyon, faiz gibi kritik ekonomik göstergeleri şekillendirecek. 25 Temmuz'da Para Politikası Kurulu'nun para politikası faizini 425 baz puan indirmesiyle başlanan sürecin yıl sonuna dek nasıl gelişeceğini ve sonuçlarını hep birlikte göreceğiz. TCMB Beklenti Anketi'nde yıl sonu için tüketici enflasyonu beklentisi şimdiden yüzde 15 düzeyinde bulunuyor. Ekonomistler, Türkiye'deki ekonomik durgunluğa rağmen enflasyonun yüksek seyretme riskine dikkat çekiyor. Bu noktada Türk şirketlerinin 1990'lı yıllarda yüksek enflasyon ve zorlu ekonomik koşullarda edindikleri deneyimlerden faydalanması ve o dönemde finans yönetimi yapmış yöneticilere kulak vermesi gerekiyor.

Elinizde tuttuğunuz ağustos sayımız için büyük emekle hazırladığımız Capital500 Araştırması ise Türkiye'nin en büyük 500 şirketini ortaya koymakla kalmıyor, 37 farklı sektörün önde gelen oyuncularının 2018 gibi zor bir yılı nasıl geçirdiklerini de rakamlarla anlatıyor. 2017'de en büyük 500 şirketin cirosu reel olarak yüzde 18,3 büyümüştü. 2018'de ise yüzde 17,8 reel büyüme performansı gösterebildiler. Bu da iç pazardaki kayıplarını ihracat gibi çeşitli yollarda telafi yollarına gittiklerini gösteriyor. Kârlılıklarını korumak içinse çok daha büyük mücadele vermelerine rağmen rakamlar ulaştıkları performansın çok da parlak olmadığını gösteriyor. 2017'de reel olarak Capital500 şirketlerinin kârları yüzde 50,8 oranında yükselmişti. 2018'de ise Capital500 şirketlerinin toplam kârındaki reel artış ancak yüzde 2,4 düzeyinde gerçekleşti.

Görünen o ki 2019 ve 2020'de şirketler, kârlılık düzeylerini korumak için daha büyük bir mücadele verecek. Verimlilik ve ihracat da bu mücadelenin önemli parçalarından… Ancak Ticaret Bakanlığı'nın yayınladığı ilk 6 aylık veriler iç talepteki gerileme nedeniyle ihracata ağırlık vermek zorunda kalan işletmelerin fiyat düşürerek daha fazla ürünü daha düşük fiyattan sattığını gösteriyor.

Dış ticaret açığındaki ve dolayısıyla cari açıktaki düşüş, ekonomik küçülmeden kaynaklandığı için şu an için pek de olumlu algılanıp sevinilecek bir gösterge değil. Ancak seçim ortamından çıkıldı ve hükümet tekrar Türkiye gündemine odaklanacaktır. Bundan sonra izlenecek yol, atılacak adımlar kritik.

Önümüzdeki dönemde Türkiye için çıkar yol akılcı siyaset, bilimsel ve gerçekçi ekonomik politikalar ve doğru global diplomatik adımlar atmaktan geçiyor.

İyi okumalar diliyorum.

KAPAK 72

ZOR YIL KARNESİ

Zorluklarla geçen 2018'de, Türkiye'nin en büyük 500 şirketi yüzde 17,8 büyüdü. Milyar TL kulübüne ise 23 yeni şirket katılarak toplam üye sayısı 386'ya yükseldi.

104 SÖYLEŞİ

"5 YILDA 50 MİLYAR TL CİROYU YAKALARIZ"

TFI TAB Gıda Yatırımları Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Kurdoğlu, bugünkü hızlarıyla büyümeleri halinde 5 yıl sonra 50 milyar TL ciroya ulaşabileceklerini belirtiyor.

ARAŞTIRMA 112

"İLK 20'DEN" GELEN MESAJ

Son 17 yılda, Capital500 listesine giren ilk 20 şirket nasıl değişti? Yaptığımız araştırma en büyük ilk 20'de geleneksel sektörlerin hala ağırlığını koruduğunu gösteriyor.

120 SÖYLEŞİ

İDİL HANIM'IN YENİ HAYALİ

TFI TAB Gıda Yatırımları Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Kurdoğlu, bugünkü hızlarıyla büyümeleri halinde 5 yıl sonra 50 milyar TL ciroya ulaşabileceklerini belirtiyor.

ARAŞTIRMA 154

EN DİPTEN NE GELİYOR?

Ekonomide dipten gelen sinyaller pek parlak değil! Artan maliyetler, likiditeye ulaşımın zorlaşması ve duran yatırımların sektörlerde daralmaya yol açtığını gösteriyor.

Capital

www.capital.com.tr

YIL 27 SAYI 8 AĞUSTOS 2019

SÖYLEŞİ

İKİ KARDEŞİN GLOBAL PLANI 164

Sani Şener'in 25 yıl önce kurduğu şirketi Sera, çocuklarına emanet. Sera Group CEO'su Ozan Şener ve kardeşi Damla Şener, inşaat ve turizmde yurt dışı yatırım fırsatlarına bakıyor.

"YURT DIŞINA YÖNELİK 2 KAT BÜYÜYECEĞİZ" 180

Zorlu Enerji Grubu Başkanı Sinan Ak, hedefinin 4 yılda gelirin 3'te 1'ini yurt dışından sağlamak olduğunu belirterek "Böylece bugünkünün cironun 2 katına ulaşacağız" diyor.

DOW'UN ÇEVİK HAREKATI 212

Daha çevik olmayı hedeflediklerini söyleyen Dow Türkiye ve Orta Asya Başkanı İhsan Necipoğlu, ambalaj, tüketici ve altyapı olmak üzere 3 alana odaklandıklarını belirtiyor.

"GOOGLE'A, AMAZON'A İHTİYAÇ KALMAYACAK" 212

Almanya'da faaliyet gösteren bilişim şirketi KOBİL'in kurucusu İsmet Koyun, yeni piyasaya çıkaracakları mPower'ın Google, Facebook ve Amazon'a olan ihtiyacı kaldıracağını söylüyor.

ARAŞTIRMA

KORKUTAN GERİYE GİDİŞ! 172

24 sektördeki araştırmamız, büyüklük olarak pek çok sektörün 10 yıl öncesine gittiğini gösteriyor. Erimenin giderilmesi için faiz indirimi, ÖTV katkısı ve teşvikler etkili olacak mı?

ŞİRKETLERİN "500" HEDEFİ 220

34 şirketin yöneticisiyle Capital500 hedeflerini, kısa ve orta vadeli planlarını konuştuk. Ajandalarındaki 2 önemli gündem maddesi: Dijitalleşme ve globalleşme.

ÖZEL BÖLÜM

MIT TECHNOLOGY REVIEW 253

GELECEK&TRENDLER 295

BEYMEN

shop online **beymen.com**

BEYMEN COLLECTION

ME, MYSELF AND I

YÖNETİM

264

TAHAMMÜLDE KIRMIZI ÇİZGİ!

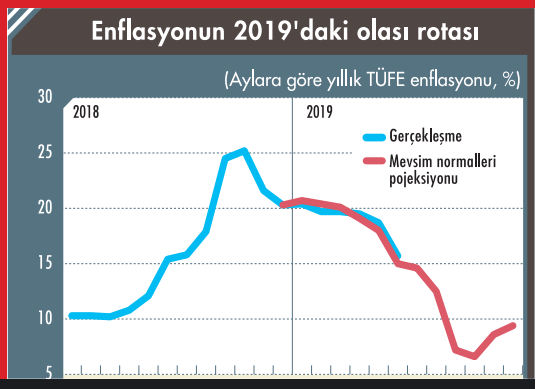
CEO'ların kimi aynı hatanın tekrarlanmasına kimi ise sabit fikirliliğe tahammül edemiyor. İş dünyasının önde gelen liderlerinin "kırmızı çizgi"leri tahammül araştırmamızda...

KONJONKTÜR

42

ENFLASYONDA KRİTİK DÖNEM

Merkez Bankası'nın ekonomiyi canlandırmak için faiz indirimlerine başlaması 2019'un ikinci yarısını enflasyonun geleceği açasından iyice kritik bir dönem haline getiriyor.



RICHARD BRANSON 12
KİTAP 34
PROJEKSİYON 36
İNSANLAR 50
İŞ'TE ANADOLU 60
ŞİRKET DOKTORU 64
NEVZAT AYDIN 66
10 SORU 68
DİJİTAL CEO 242
THOMAS FREY 250
JACK WELCH 262
ZİRVE YOLU 270
AL RIES 286
FINANCE SUITE 324
KİŞİSEL YATIRIM 340
+ LIFE 345

YÖNETİM

SAUDI TELECOM NASIL DÖNÜŞTÜ? 272

Türkiye'de uzun yıllar teknoloji ve telekom alanlarında liderlik yapan Cenk Serdar'la Saudi Telecom'da gerçekleştirdiği dönüşümü konuştuk. İşte başarıya götüren detaylar...

GERİ BİLDİRİM FORMÜLLERİ 278

CEO'lar üst yöneticilerinden aldıkları geri bildirimi sorgulamaya başladı. Daha hızlı olmak için ayda bir yapılan geri bildirim toplantıları yerini haftalık görüşmelere bırakıyor.

MASAYA ANLAM KATAN OBJELER 288

CEO'ların zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri ofislerinde hangi objelere yer verdiğini hiç merak ettiniz mi? Çalışma alanlarını nasıl kişiselleştirdiklerini sizin için araştırdık.

FİNANS

"GELECEĞİN BANKACILIĞINA HAZIRLANIYORUZ" 306

Geleceğin bankacılığına hazırlandıklarını söyleyen Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, geçen yıl ve 2019'da toplamda 400 milyon dolarlık yatırım yaptıklarını belirtiyor.

7 VERİYE DİKKAT! 316

Herkesin gözü Türk bankalarının bilançolarında! Sorunlu alacak ve ikinci grup kredilerde yüzde 11'e gelen oranlar ise alarm veriyor.

"TAHSİLATLAR İYİ, 2018'İ YAKALARIZ" 326

Garanti Factoring Genel Müdürü Kaya Yıldırım ile sektörün performansını masaya yatırdık. Yıldırım, "Tahsilatlar iyi, 2018'i yakalarız" diyor.

TEKNOLOJİ LİDERLERİ 326

Bankacılıkta olduğu gibi finansın her alanında teknoloji yatırımları artıyor. Bu trendin arkasında ise müşterinin artık bilgiye her an ve her yerde ulaşma isteği öne çıkıyor.

"TL VARLIKLARDA FIRSAT VAR" 336

GÖRÜŞLER

Ian Bremmer / ABD'NİN KAZANMAK İÇİN MÜTTEFİKE İHTİYACI VAR 58
Yiğit Kulabaş / KENDİ EKOSİSTEMİNİ KUR 70
Mehmet Öğütçü / PARA, PARA, PARA 252
Ali Özgenç / AKIŞ 294
Mehmet Gerz / PİYASADA FED RAHATLIĞI 354

TRIPLOCK KURMA KOLU

TEK YÖNE DÖNDÜRÜLEBİLİR BEZEL

ROLEX GLIDELOCK UZATMA SİSTEMİ

SUBMARINER

Rolex dünyası, zamana dayanıklı mükemmeliyet hikayeleriyle dolu. Profesyonel dalışın öncüleri için tasarlanan Submariner, su altı dünyasının keşfinin sınırlarını genişletti. 100 metreye kadar su geçirmeyen ilk dalış saati olan Submariner'ın tek yöne döndürülebilir bezeli, kalan dalış süresini ölçmenin güvenilir bir yolunu sunuyor. Submariner, zaman içinde evrilerek 300 metre derinliğe ulaşır hale gelirken aynı zamanda hem karadaki, hem denizdeki en ayırt edilebilir tasarıma sahip saatlerden biri olmayı sürdürüyor. Bu, zamana dayanıklı mükemmelliğin ve Rolex'in hikayesi.

#Perpetual

OYSTER PERPETUAL SUBMARINER DATE

ROLEX

RICHARD

İŞTE BEN BUYUM DEMEK

İlk otobiyografim olan "Bekaretimi Nasıl Kaybettim?"i yazarken başlangıçta adını "İşte Ben Buyum" koymayı düşünmüştüm. Çünkü benim en sık tekrar eden ve ümit ederim ki sevimli olan yanlarımdan biri de henüz sonuçlanmamış planlarım hakkında fazlasıyla konuşmaktır.

Beynimi herhangi bir anda karşıma çıkan tüm olasılıkları birden değerlendirmekten alıkoymakta çok zorlanıyorum. Eğer siz de benim gibiyseniz bu enerjinizi pozitif sonuçlar almaya yönlendirmelisiniz. Önlerinde duran engelleri aşmaları ve başkalarının olanaksız gördüklerini başarmaları için ekibinizi daima teşvik edin. Muhteşem aktrist Audrey Hepburn'un da söylediği gibi "Hiçbir şey imkansız değildir, kelimenin kendisi zaten 'ben mümkünüm'den türetilmiş."

Geçenlerde biz kendi insanlarımızı Pluto'yu satın almaya ikna ettik ve dünyanın en etkin volkanlarını keşfetmek, hatta Londra semalarında bir UFO uçurmak için de Virgin Volcanic'i kurduk.

Benim en çok heyecanlandığım günlerden biri de İskoçya üzerinde uçmaları için Virgin Atlantic cam tabanlı uçaklarımızla görücüye çıktığımız zaman oldu. Bu konsept bir anda bütün dünyanın dikkatini üzerine çekti ve hayata geçirilmesi için inanılmaz boyutta destek yağdı.

Bu yüzden biz de bu konsepti kurgudan gerçeğe dönüştürmek amacıyla derhal kolları sıvadık. Biz zaten ileride insanları Virgin Galactic'le Dünya'ya tepeden bakmaları için uçuracağımızdan, daha hafif cam teknolojileri geliştikçe kim diyebilir ki aynısı uçaklar için de geçerli olmasın? Hiç kuşku yok ki bu asla ulaşılamayacakmış gibi görünen bir hayali alıp

BİR FİKİR SAHİBİ OLMAKLA BİR GİRİŞİMCİ OLMAK ARASINDAKİ FARK

Çoğu insanın kendince mükemmel fikirleri vardır, ancak herkes girişimci olamaz.

Bana sık sık fikirlerinizin işe yarar olup olmadığını test etmenin iyi bir yolu olup olmadığı sorulur. Bu yüzden ben de işe balıklama dalıp dalmamaları gerektiğini merak edenler için hızlı bir rehber hazırladım.

1 FİKRİNİZİ ADAMAKILLI DEĞERLENDİRİN

Peki anladık bir fikriniz var. Ne olacak? İyi iş fikirleri sürüsüne berekettir, ancak onların hepsinin peşinden koşmaya değmez. Kendinize sorun: Fikrimi bir sonraki aşamasına taşımak için gerekli özeni yeterince gösterebildim mi? Benim fikrim bir derde deva oluyor mu? Bir ihtiyacı karşılıyor mu? Sinir uçlarına dokunuyor mu? Eşi benzeri var mı?

Ardından verdiğiniz cevapları bir kağıda yazın. Sonra yapabildiğiniz kadar çok defa üzerinden geçin. En mükemmel fikirler, eleştirel analiz sürecinden başarıyla çıkanlardır. Eğer bu işi tek başınıza yapamıyorsanız ki çoğu zaman durum böyledir o halde fikrinizi güvenebileceğiniz birine götürün ve ondan ne düşündüğünü öğrenin. Halen pırıl pırıl mı görünüyor? Hemen işe koyulun.

2 GELECEĞİ PLANLAYIN

Diyelim ki yukarıda altı çizilen tüm kriterleri yerine getiren muazzam yeni bir ürün veya hizmetle ortaya çıktınız. Aferin size. Ama şimdi plan yapma zamanı.

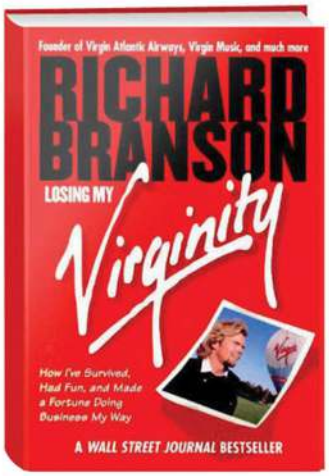
Kendinize sorun: Şimdi bu fikri gerçeğe dönüştürmek için neler yapmam gerekir? Kendime bir iş planı yaptım mı? Çalışır bir prototip yapmaya ne kadar uzağım? Kendime potansiyel ortaklar veya yatırımcılar arıyor muyum? Dağıtım stratejim ne olacak? Bu noktada eğer halen yoksa kendinize bir akıl hocası aramaya başlayabilirsiniz. Neredeyse 50 yılı aşkın süredir girişimcilik yapsam da ben halen yoğun bir şekilde başkalarının tavsiyelerine kulak veririm.

onu gerçekleştirmeye çabalamanın mükemmel bir örneği.

Üstelik yeni bir şeyler yaratmaya yönelik bu son derece değerli çabalar, maceracı bir ruha sahip ve hantal endüstrileri bozmaya kararlı şirketlerde çalışan insanlar için de birer ilham kaynağı oluyor. Biz Mars'ta insanlar için bir yerleşke kurmayı amaçlayan Virgle adındaki şirketimizi kurarken Google'la ortaklık yaptığımız sırada bazı şüpheciler bunun 1 Nisan şakası olabileceğini ileri sürdü. Oysa bazı haber ajansları ile çoğu Las Vegas kitlesine hitap eden diğerleri ilk uçuşa bilet almak için çoktan sıraya girmişti bile.

Birkaç yıl sonrasında biz Virgin Galactic'i kurduğumuzda yine pek çok insan bunun bir muziplik olduğunu düşündü. Oysa tam aksine biz ticari uzay uçuşlarını bir gerçeklik haline getirme yolumuzda hızla ilerliyoruz.

Bir diğer 1 Nisan şakalarımızdan biri de dolaylı yönden de olsa iTunes'un keşfinin önünü açmıştı. "Branson bombalıyor: Endüstrinin Sonu" diye haber yapmışlardı, oysa tek yaptığım, "Müzik Kutusu" adında yeni bir süper bilgisayarı piyasaya süreceğimizi iddia ederek müzik endüstrisiyle dalga geçmekten ibaretti. Bu sayede insanlar dünyanın neresinde olursa olsunlar internet üstünden istedikleri her şarkıyı indirebileceklerdi. Plak şirketi patronları beni Müzik Kutusu'nu çıkararak koskoca bir endüstriyi batırmaya çalışmakla suçlamıştı. Ardından bunun sadece bir 1 Nisan şakası olduğunu açıklamıştım. Gerçi bu şakanın bize de zararı oldu: Steve Jobs, o dönemde bana bu yazılanları gayet iyi takip ettiğini söylemiş ve birkaç yıl sonra müzik endüstrisinde bir devrim yaratan (ama bu süreçte bizim Virgin Megastores mağazalarımıza da diz çöktüren) iTunes'u piyasaya sürmüştü.



Esinlenmek için bulabildiğiniz her yere bakın, rakip fikirlere, bilim kurguya, 1 Nisan şakalarına, çocukluk tutkularınıza ve elbette pratik kaynaklara ve onları şirketinizin günlük hedefleriyle kaynaştırmaya çalışın.

Onların illa da oyun değiştiren veya devrimci fikirler olmaları gerekmez; daha küçük işler de olabilir.

3 RİSKLERİ TARTIN

Bir fikriniz vardı, şimdi bir de planınız var. Harika. Şimdi gelin biraz sizden bahsedelim. Eğer bir sonraki adımlarınız hakkında kendinizi köşeye sıkışmış veya kararsız hissediyorsanız kendinize sorun: Acaba faturalarımı ödemeye devam etmek için işimde mi kalmalıyım, yoksa tasarruflarımla bir süre idare edebilir miyim? Benim için mevcut yaşam standartlarımı korumak yaşamda yeni bir başlangıç yapmaktan daha mı önemli? Görüyorsunuz işte girişimcilik tamamen risk almaktan ibaret. Şayet aileniz sadece sizin maaşınıza bakıyorsa o zaman her şey hakkında adamakıllı düşünmek sizin sorumluluğunuza girer.

4 YA HERRÜ YA MERRÜ

Eğer bu noktaya kadar halen yanımdan kaçmadıysanız bir sonraki adım çok kolay: "Ya herrü ya merrü" diyerek işe girişeceksiniz. Küçük başlayabilirsiniz ama hayalleriniz büyük olsun. Zaten çoğu şirket, insanların boş zamanlarını değerlendirmek için üzerinde çalıştıkları bir yan proje olarak ortaya çıkmıştır.

5 ASLA İNANCINIZI KAYBETMEYİN

Başarının sırrı kararlığınızdan ve tutkularınızdan ödün vermemekte yatar. Ürün veya hizmetinizi piyasaya ilk sürdüğünüz dönemde elbette hatalar yapacaksınız, hem de yığınla. Ancak gözünüzü büyük ödülden ayırmayın ve asla göz bile kırpmayın. Eğer inancınızı kaybederseniz herkes şirketinize soru işaretleriyle bakmaya başlar.

Benim örneğimde, yani ekibim havayolu endüstrisi hakkında çok az şey bilmesine rağmen ve tek bir uçakla Virgin Atlantic'i kurduğumuzda, bizi gömmeye hazır oyunculara karşı tek başımıza kıyasıya mücadele verdik. O dönem havlu atıp müzik işimize geri dönseydik bile kimse bizi suçlayamazdı. Ancak biz üstün hizmet kalitesi ve inovasyonlarla havayolu seyahatini yeniden keşfetmekte ve bozuculuk yapmakta muazzam bir potansiyel yattığını görmüştük. Bu yüzden yolumuza devam ettik ve aradan otuz yıl geçtikten sonra bile son derece güçlüyüz.

etstur

Liv Tyler Laguna Süit terasında dinlenirken...

Tüm deneyimini izlemek için, www.maxxroyal.com adresini ziyaret ediniz.

MAXX ROYAL

RESORTS

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

"ANADOLU'DAN YARINLARA"

Anadolu Grubu, "Anadolu'dan Yarınlara Anadolu Grubu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Uyumluluk Raporu"nu yayınladı. Grup şirketlerinin 2015-2018 döneminde sürdürülebilirlik alanında hayata geçirdiği proje ve uygulamalar arasından seçilen 316 çalışmanın envanterini içeren rapor hakkında konuşan Anadolu Grubu İcra Başkanı Hurşit Zorlu, "Değerlerimizi ve iş etiğimizi, dünyamız ve insanımız için daha güzel bir gelecek hayalimiz doğrultusunda belirliyoruz" dedi.

FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ AÇILIYOR

Medicana Grup ve Fenerbahçe Kulübü'nün yaptığı iş birliğiyle Fenerbahçe Üniversitesi 2019-2020 öğretim yılında açılıyor. Medicana Grup Yönetim Kurulu Başkanı ve Fenerbahçe Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Hüseyin Bozkurt, "Eğitim alanındaki hedeflerimizi, bu üniversiteyle taçlandırıyoruz. Bu üniversitenin gençlerimizin hizmetine sunulmasına destek olmaktan ayrıca büyük gurur duyuyorum" dedi.

TARIM SEKTÖRÜNDE ATILIM YAPTI

Saray Holding tarım sektöründe yeni bir yatırıma imza atıyor. Saray Holding'in en genç ve dinamik girişimleri arasında yer alan tarımsal faaliyetlerinin odak noktasını verim, modern tarım ve teknolojik işletme ve de inovasyon oluşturuyor. Bu kapsamda Özdağ Ailesi'nin 3'üncü jenerasyonun genç temsilcilerinden olan, eğitimini Oxford'da yapmış ve daha önce grubun ihracat şirketi başında bulunan Kamil Özdağ, Özdağ Tarım ve Hayvancılık şirketinin başına atandı.

AHMET KIRMAN ÖDÜLLENDİRİLDİ

Şişecam Topluluğu'nun yönetim kurulu başkan vekili ve genel müdürü Prof. Dr. Ahmet Kırman, dünyada cam biliminin en saygın kuruluşu olarak 1933 yılında beri faaliyet gösteren Uluslararası Cam Komisyonu tarafından "Başkanlık Ödülü"ne layık görüldü.

Kırman, yaptığı konuşmada, "Bu ödülü cam bilimine verdiğimiz önemin ve uzun yıllardır bu alanda yaptığımız çalışmaların bir karşılığı olarak büyük bir gururla kabul ediyorum" dedi.

ODE YALITIM'DA ÜST DÜZEY ATAMA

Yalıtım sektörünün önde gelen şirketlerinden ODE Yalıtım'da, bugüne dek ODE bünyesinde farklı görevler üstlenen Ozan Turan, yalıtım ihracat direktörü olarak atandı. Temmuz ayında yeni görevine başlayan Turan, şirketin tüm ihracat fonksiyonlarını yönetecek.

AGT'YE YENİ GENEL MÜDÜR

Ahşap bazlı panel sektöründe faaliyet gösteren AGT'nin yeni genel müdürü, Didar Sevdil Yıldırım oldu. ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra kariyerine 1988 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nda (SPK) uzman olarak başlayan Yıldırım, 2014-2017 yılları arasında aktif olarak AGT'de bağımsız yönetim kurulu üyeliği danışmanlığı görevinde bulunmuştu.

BİRLİKTE GÜÇLENİYORUZ

DÖKTAŞ, 3 Fabrikasında toplamda **148.680 m² kapalı alanda** 2018 yılında **112.612 ton üretim** yapmış olup, **163.000.000 Euro ihracat ve 218.000.000 Euro ciro ile ülke ekonomimize değer kazandırmıştır.**

DÖKTAŞ TÜRK DÖKÜM SANAYİSİNİN LİDERİ VE AVRUPA'NIN 5. BÜYÜK DÖKÜM ŞİRKETİDİR.

Bursa Döküm Fabrikası

Manisa Jant Fabrikası

Manisa Alüminyum Döküm Fabrikası

Döktaş

www.doktas.com

GÜRİŞ 1958

TEB FAKTORING'E ÖNEMLİ ÖDÜL

TEB Faktoring, bu yıl 51'incisi Vietnam'da düzenlenen ve küresel faktoring sektörünün temsil edildiği Factors Chain International (FCI) toplantısında, 7'nci kez dünyanın "En İyi İhracat Faktoring Şirketi" seçildi. TEB Faktoring Genel Müdürü Çağatay Baydar; "İhracatı ve ihracatçıyı desteklemek için gösterdiğimiz çabanın uluslararası arenada takdir görmesi bizim için mutluluk verici" dedi.

BURGAN BANK'A YENİ CFO

Bankacılık ve reel sektörlerin farklı alanlarında yöneticilik pozisyonlarında görev alan Ümit Sönmez, temmuz ayı itibarıyla mali işler genel müdür yardımcısı olarak Burgan Bank ailesine katıldı. Bankacılık kariyerine Finansbank'ta başlayan Sönmez, Ekim 2018'de Hemanal Finansman'da finans ve kredilerden sorumlu genel müdür yardımcısı pozisyonunda başladı ve Ocak 2019'da ise genel müdürlük pozisyonuna atandı.

TÜRKİYE'DEKİ 10'UNCU YILINI KUTLADI

BNP Paribas Cardif, Türkiye'deki faaliyetlerinde geride bıraktığı 10'uncu yılını kutladı. BNP Paribas Cardif'in Türkiye'de 6 farklı sektörde 12 farklı iş ortağıyla 7 milyon müşteriye hizmet verdiğini belirten BNP Paribas Cardif Türkiye Genel Müdürü Cemal Kişmir, "10 yıllık yolculuğumuzda Türkiye'nin en büyük sigorta platformu olmayı seçtik" ifadesini kullandı.

KSS'DE EN İYİ BANKA SEÇİLDİ

Euromoney tarafından her yıl düzenlenen Mükemmellik Ödülleri'nde, Garanti BBVA, Orta ve Doğu Avrupa'nın "Kurumsal Sorumluluk Alanında En İyi Bankası" ödülünün sahibi oldu. Garanti BBVA, Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomiye geçişine destek olmak amacıyla uyguladığı kapasite geliştirme faaliyetleriyle reel sektörü de dönüştürmek için liderlik ediyor. Güçlü bir ekonomi ve iş modelinin ancak güçlü toplumlar, sürdürülebilir bir çevre ve güçlü bireylerle yaratılabileceğine inanıyor.

FKB'DE YÖNETİM DEĞİŞTİ

Finansal Kurumlar Birliği'nin seçimli genel kurulu yapıldı. Vakıf Faktoring Genel Müdürü Aynur Eke, FKB'nin yeni yönetim kurulu başkanı oldu. Eke, "Yeni yönetim kurulu olarak sektörlerimizin dinamiklerine ve hassasiyetlerine şimdiye kadar olduğu gibi birleştirici, uzlaştırıcı bir yaklaşımla katkıda bulunmayı hedefliyoruz" dedi.

ANADOLU SİGORTA'YA ANLAMLI ÖDÜL

Anadolu Sigorta, 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu'yla Amerikan İletişim Profesyonelleri Ligi (LACP) tarafından yapılan değerlendirmede "Sürdürülebilirlik Raporu" kategorisinde Altın Ödül aldı.

FİBABANKA'DAN YENİ İŞ BİRLİĞİ

Tabana yayılma hedefi doğrultusunda, iş ortaklıklarının sayısını her geçen gün artıran Fibabanka, Türkiye çapındaki restoran, kafe ve market ağında özgürce seçim yapma fırsatı sunan Multinet Up ile anlaşma imzaladı. Anlaşma kapsamında Fibabanka, Multinet Up kartı olan maaş müşterilerine kredi fırsatı sunuyor. Kredi tutarının Multinet Up kartına aktarılmasının ardından Multinet Up anlaşmalı marketlerde, kredi bakiyesi tek seferde ya da farklı alışverişlerde kullanılabiliyor.

Fibabanka

YÜKSEK KALİTE DÜŞÜK FİYAT

BİM

TOPTAN FİYATINA PERAKENDE SATIŞ

bimturkiye

www.bim.com.tr

ASELSAN'IN HEDEFİ İLK 50 ARASINDA OLMAK

ASELSAN, ABD merkezli askeri yayıncılık kuruluşu Defense News Dergisi tarafından yayınlanan listede yükselişini sürdürdü. Bu yıl üstlendiği yeni projelerle başarı grafiğini yükselterek 1,8 milyar dolara yaklaşan cirosuyla üç basamak yükselerek 52'nci sıraya yerleşti. ASELSAN Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Prof. Dr. Haluk Görgün, "Dünyanın ilk 50 savunma sanayi şirketinden biri olma hedefimizi gerçekleştirmeye çok az kaldı" diye konuştu.

ENDÜSTRİ 4.0 KONUŞULACAK

IAS, 26 Eylül'de Four Seasons Bosphorus Hotel'de gerçekleşecek olan caniasERP Live 2019 etkinliğinde mevcut ve aday müşterileriyle bir araya geliyor. Endüstri 4.0 konusundaki son gelişmeler, yapay zeka ve kurumsal kaynak planlama yazılımlarının geleceği ile caniasERP'deki en yeni geliştirmeler ve avantajlar bu etkinlikte konuşulacak.

QASHQAI GÜÇLENDİ

Türkiye'nin en çok tercih edilen SUV'si Nissan Qashqai, daha yüksek performanslı 1,3 litre DIG-T benzinli ve daha tasarruflu 1,5 litre dCi dizel motor seçeneklerini haziran ayında Türkiye'de piyasaya çıkardı. Nissan Qashqai, yeni otomatik şanzıman seçeneğiyle Apple CarPlay ve Android Auto entegrasyonlarını da destekleyen ve yenilenen multimedya sistemi de sunuyor.

ARÇELİK BULUŞÇULARI ÖDÜLLENDİRİLDİ

Arçelik, hayatı kolaylaştıran teknolojiler geliştirmedeki katkılarından ötürü 518 buluşçusunu ödüllendirdi. Bu yıl 21'incisi düzenlenen Arçelik Buluş Günü'nde en çok patent başvurusunda katkısı bulunan Ar-Ge çalışanı Yusuf Koç, "Yılın Buluşçusu" ödülüne layık görüldü. Şirketin bu yılki "Sürdürülebilirlik Özel Ödülü" de çamaşır makinesinden microfiber atıkların suya karışmasını engelleyen "Mikrofiber Projesi"ne verildi.

CLONERA BİLİŞİM 500'DE

Clonera, bu yıl 20'ncisi düzenlenen Türkiye'nin İlk 500 Bilişim Şirketi Araştırması'nda, "En İnovatif BT Hizmet Platformu" ödülünü kazandı. Ödülü kazanmanın mutluluğunu yaşadıklarını dile getiren Clonera Genel Müdürü Evren Ballı, şöyle konuştu: "Bu ödül, yenilikçi çözümlerimizle müşterilerimizin dijital dönüşüm yolculuğuna sağladığımız katkının teyididir."

TÜRK TELEKOM İLE YALIKAVAK MARİNA İŞ BİRLİĞİ

Türk Telekom Prime, Bodrum'un yaşam merkezlerinden Yalıkavak Marina'yla iş birliği yaptı. Bu kapsamda Türk Telekom Prime üyeleri, Yalıkavak Marina'daki gurme restoranlardan spor salonlarına, yat alanlarından konaklamaya kadar birçok alanda elde edecekleri özel tekliflerin yanı sıra açık hava sinemasını, PIAZZA alanında konserleri ve etkinlikleri de özel avantajlarla takip edebilecek. Ayrıca marinadaki Türk Telekom Prime Lounge alanındaki ayrıcalıklı hizmetlere ve ücretsiz WiFi kullanımına sahip olacaklar.

garantibbva.com.tr /garantibbva

Garanti BBVA
Geleceğin fırsatları sizinle

Kadın Girişimci Yarışması'yla başarınızı Türkiye duysun.

Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması'na garantibbvakadingirisimci.com'dan katılın, hikâyenizle fark yaratın, tüm kadınlara ilham kaynağı olun.

ÖDÜLLER

Türkiye'nin Kadın Girişimcisi
50.000 TL

Kadın Sosyal Girişimci
40.000 TL

Yöresinde Fark Yaratan Kadın Girişimci
40.000 TL

Gelecek Vaat Eden Kadın Girişimci
40.000 TL

Son Başvuru Tarihi: **31 Ağustos 2019**
garantibbvakadingirisimci.com

KAGİDER | Ekonomist

Garanti BBVA, KAGİDER ve Ekonomist dergisi işbirliğiyle gerçekleşen yarışmaya resmi KOBİ tanımına giren, hakim ortağı ya da sahibi kadın olan ve Türkiye'de faaliyet gösteren tüm işletmeler başvurabilir. Yarışmaya daha önce başvuruda bulunmuş adaylar bu yıl tekrar başvurabilirler. Yarışmayla ilgili ayrıntılı bilgi ve başvuru garantibbvakadingirisimci.com'da.

ORKA HOLDİNG, HEDEFLERİNİ GEÇTİ

Orka Holding, yılın ilk yarısında hem kârlılıkta hem yurt içi ve yurt dışı büyümede hedeflerini geçti. Orka Holding Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu, "Aralarında Floransa, Kiev, Frankfurt, Saray Bosna, Üsküp ve İstanbul Yeni Havalimanı'nın da olduğu lokasyonlarda 20 mağaza açtık. Yıl sonunda yurt içi ve yurt dışında mağaza sayılarımız eşitlenecek ve toplam sayı 420 olacak" dedi.

AYTEMİZ'E "MÜŞTERİ DEĞERİ LİDERLİĞİ" ÖDÜLÜ

Aytemiz'e, ABD merkezli Frost & Sullivan piyasa araştırma ve danışmanlık şirketi tarafından "Türkiye Akaryakıt Sektörü Müşteri Değeri Liderliği Ödülü" verildi. Londra'da düzenlenen törende ödülü alan Aytemiz Kurumsal İletişim ve Pazarlama Direktörü Özge Kansu Gökçek, "Tüketici taleplerinin her geçen gün değiştiği bir dünyada bizler de artık sadece yakıt satan bir şirket olmanın ötesinde büyük bir perakende markası olarak konumlanmaya çalışıyoruz. Bu ödülün sahibi olmaktan gurur duyuyoruz" dedi.

BLUEMINT LONDRA SELFRIDGES'DE

Londra merkezli lifestyle markası Bluemint, perakende genişleme planlarına, Londra'nın en önemli mağazalarından biri olan Harrods'tan sonra Selfridges'i de ekleyerek devam ediyor. Selfridges'te temmuz ayı başında açtığı "shop in shop" konseptiyle Bluemint'in dünya çapındaki mağaza sayısı yirmi dokuza ulaştı.

ÇUHADAROĞLU'NA GLOBAL GÖREV

Danone Türkiye bünyesinde 2004 yılından bu yana görev yapan Gamze Çuhadaroğlu, bitkisel bazlı ürünler global kıdemli başkan yardımcısı olarak Danone Global'in yönetiminde görev alacak. Yeni görevinde Paris genel merkezde bulunacak olan Çuhadaroğlu, Alpro, Silk ve Vega başta olmak üzere bitkisel bazlı yoğurt, süt, peynir, kahve, dondurma ve tatlıları kapsayan ürün gamının global liderliğini üstlenecek.

EMPER, LÜKS MARKAYI SATIN ALDI

Lüks dolma kalem markası Piguet Genève Suisse, Türkiye'de 2017 yılından beri lüks aksesuar ithalatı alanında faaliyet gösteren ve yüzde 100 Türk sermayeli bir şirket olan EMPER tarafından satın alındı. Piguet Genève Suisse Yönetim Kurulu Başkanı Samet Memişoğlu konuyla ilgili yaptığı açıklamada, "Tüm dünyada dolma kalem severlere ulaştırmak istediğimiz bu kaliteli ürünlerin son çıkışını Türkiye'den yaparak ihracata katkı yapmak istiyoruz" dedi.

PIRLANTA GİBİ DENİZLER İÇİN İŞ BİRLİĞİ

Zen Pırlanta, Deniz Temiz Derneği'nin (TURMEPA) "Mavi Kıyılar" projesi kapsamında, Marmaris Hisarönü Körfezi'nde hizmet veren TURMEPA D-Marin adlı atık toplama teknesinin sponsorluğunu üstlendi. İş birliğini duyurmak amacıyla düzenlenen basın toplantısında, çevre ve denizlerin korunmasına gösterdiği duyarlılık ve verdiği desteklerle tanınan Zen Pırlanta'ya teşekkür plaketi verildi.

The Breitling Surfer Squad
Sally Fitzgibbons
Kelly Slater
Stephanie Gilmore
AIR
LAND
SEA
SUPEROCEAN HÉRITAGE
BREITLING
MON 8
superocean
CHRONOMETER
BREITLING
1884
#SQUADONAMISSION
CHAMBER OF OPULENCE

YÜZDE 100 DOLULUK ORANINA ULAŞTI

Zafer İnşaat Yatırım Holding'in Kıbrıs'ta 2018 yılında hayata geçirdiği Concorde Luxury Resort, açılışının ilk yılında yüzde 100 doluluk oranına ulaştı. Concorde Hotels & Resorts Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Erkan Yağcı, "Turizmde edindiğimiz 15 yıllık bilgi birikimini ve deneyimi Ada'ya yansıtmaktan mutluyuz. Concorde Luxury Resort'a gösterilen bu ilgi de doğru işler yaptığımızın bir kanıtı. Hizmet ve kalite anlayışımızda standardımızı korumaya devam edeceğiz." dedi.

BODRUM MÜZİK FESTİVALİ 15'İNCİ YAŞINDA

Doğuş Grubu'nun kuruculuğuyla yola çıkan Bodrum Müzik Festivali, bu yıl 22-25 Ağustos tarihleri arasında 15'inci kez gerçekleşecek. Dört gün boyunca sürecek festivalin açılış konserinde Fazıl Say'a, şef Nil Venditti yönetimindeki Bilkent Senfoni Orkestrası eşlik edecek. Festivalde, İbrahim Yazıcı yönetimindeki Bilkent Senfoni Orkestrası'nın viyolonsel sanatçısı Pablo Ferrández'e eşlik edeceği ve Say'ın Umut Senfonisi'nin Türkiye prömiyerinin yapılacağı konser de dikkat çekiyor.

SIRENA 88 SUYA İNDİRİLDİ

Sirena Marine, üretimini RMK Marine'de gerçekleştirdiği yeni motoryat modeli Sirena 88'in lansmanını Tuzla'da gerçekleştirdi. Sirena Marine'in kendi bilgi birikimi ve insan kaynağıyla ürettiği Sirena 88, dünyaca ünlü tasarımcılar German Frers ve Cor D. Rover'ın imzasını taşıyor. Sirena Marine CEO'su İpek Kıraç, "Sirena Marine olarak hatalar yaparak fakat o hatalardan öğrenerek düşe kalka ve neticesinde gelişe gelişe bugünlere geldik. Her yönetici yaptığı işi takım işi olarak tanımlar ama bizimkisi bir aile işi" diye konuştu.

SPORTİF BALIKÇILARIN BULUŞMA ADRESİ

Columbia PFG Alaçatı Big Fish'te, en büyük balık için yarış başlıyor. 13'üncü kez düzenlenecek olan turnuva, 12-15 Eylül tarihleri arasında Port Alaçatı Marina'da gerçekleşecek. Türkiye'nin farklı bölgelerinden en iyi amatör sportif balıkçıları bir araya getiren Columbia PFG Alaçatı Big Fish, bu yıl da Columbia ana sponsorluğunda 80 tekne ve 350 katılımcı ağırlayacak.

YENİLENMEYE DAVET EDİYOR

Bodrum'un Cennet Koyu'nda yer alan Mandarin Oriental, ödüllü Spa merkezi The Spa at Mandarin Oriental'le hizmet veriyor. Bölgenin en kapsamlı sağlık, güzellik ve masaj programlarını sunan merkez, sekiz terapi odası, Ege Denizi manzaralı açık hava spa kabinleri, özel kese odalarına sahip lüks hamamları, kapsamlı ısı ve su tesisleri, saunaları ve buhar odalarının yanı sıra hem açık hem kapalı yüzme havuzu alternatifleriyle misafirlerinin tüm beklentilerini karşılıyor.

MUTFAKTA İDDİALI

Paloma Hotels'in 26 Haziran'da kapılarını açan ve Side Titreyengöl'de konumlanan yeni üst segment oteli Paloma Finesse, gastronomi alanında iddialı. Finesse'in ana restoranı The Kitchen, açık büfeden ziyade modern ve gelişmiş restoranların birleşimi niteliğinde "a la minute" hizmet veriyor. El yapımı makarnadan özel dinlendirilmiş et bölümüne, ızgara balıktan yerel yemek seçkisine kadar her malzeme özenle seçiliyor ve misafirlerin isteğine göre açık mutfaklarda hazırlanıyor.

PHILIPS

Performance

7304 serisi

The One
Evinize yakışan

Bir konuda eşsiz olmak... Tek olmak... "En" olmak...
İngilizce'de "The One" kavramı çok dikkat çekici bir anlama sahip...
Tıpkı yeni Performans Serisi gibi...

İzlediğiniz her detayın harika görünmesini sağlayan, üstün görüntü kalitesine ve güçlü sese sahip, size Ambilight ile eşsiz bir deneyim sunan, dikkat çekici bir seri...

ambilight 4K UltraHD P5 Perfect Picture Engine

philips.com.tr/tv

Daha fazlasını keşfetmek için QR Kodu okutun

Hayalden gerçeğe...

anthaven.com.tr
0252 393 85 20-21

Bodrum'da eşsiz bir yer keşfettik.
Cennetle limanın kesiştiği bir yer.
Bir yanda Aspat Kalesi bir yanda harika bir doğa.
Biz, cennetten çıkma bu yere Anthaven adını verdik.

Bodrum'un ilk ve tek, kanallı konsept projesini hayata geçirdik.
Geleneksel Bodrum mimarisi ile Akdeniz mimarisini eşsiz bir şekilde
bir araya getirdik. Her biri birbirinden farklı Yalı Evleri'nde
birlikte yaşarken bireysel kalabilme arzusuna saygı duyduk.

Gelin, hayalin gerçekle buluştuğu bu eşsiz projeyi görün.
Sahil evlerinde örnek konutlarımızı gezin,
yerinde karar verin.

ANTHAVEN
ASPAT

ANT YAPI®

vodafone business

CEO CLUB'A NASIL KATILABİLİRSİNİZ?

CEO Club'a aşağıdaki şirket ve kurumların başkan ile CEO'ları katılabilir

TEMEL KRİTERLER

- ✓ En büyük 500 şirket (Capital500 ve İSO 500)
- ✓ Türkiye'de kurulu bankalar
- ✓ En büyük 20 sigorta şirketi (Prim miktarlarına göre)
- ✓ Faktoring şirketleri (Faktoring Derneği üyeleri)
- ✓ Leasing şirketleri
- ✓ Bireysel emeklilik şirketleri
- ✓ İlk 10 aracı kurum / İlk 10 portföy yönetim şirketi (İşlem hacmine göre)
- ✓ İlk 10 reklam ajansı ve ilk 10 medya satın alma şirketi

KATILIM:
Giriş katkı: 3.000 TL Yıllık katkı: 1.300 TL

CEO CLUB'DAN AYRILMA

- ✓ 1 yıl boyunca 3 ve daha fazla etkinliğe katılmayanlar üyelikten çıkmış kabul edilir.
- ✓ 1 yıl boyunca anket ve araştırmalara yanıt vermeyenlerin üyeliği sona erer.
- ✓ Emekliye ayrılıp aktif iş hayatlarını bırakanların üyeliği 1 yıl sonra sona erer.
- ✓ Görevinden ayrılan CEO'ların üyeliği, yeni işine kadar devam eder.
- ✓ Görevinden ayrılıp kendi işini kuran ya da danışmanlığa geçenlerden, 500'e giremeyen CEO'ların üyeliği 1 yıl içinde sona erer.

ETKİNLİKLER

- ✓ CEO CLUB etkinlikleri, üyelere açık ve ücretsizdir.
- ✓ CEO Club, üyeleriyle kahvaltı ve öğle yemeklerinde, özel konuşmacılı toplantılarda buluşur.
- ✓ İş konuşmalarının yapıldığı toplantılar dışında CEO Golf Weekend ve CEO Müzik Buluşması gibi etkinlikler de gerçekleştirir.
- ✓ Bu etkinlikler, ana sponsor ve etkinlik sponsorlarının desteğiyle düzenlenir.

ANKET / ARAŞTIRMALAR

✓ CEO Club üyelerinin katılımıyla her yıl düzenli anketler gerçekleştirilir. Bu anketlerde amaç, Türkiye'nin en güçlü şirketlerini yönetenlerin gündemini, hedeflerini ve sorunlarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda "içerik paylaşımı" ve "kıyaslama yapma" şansı sağlamaktır. Bu amaçla şu çalışmalar yapılır:

1. CEO PROFİL CEO'ların geleceğe bakışlarını ortaya koyan CEO Profil anketi. Capital'de yayınlanır.

2. CEO EKONOMİ AJANDA Ekonomiye bakış, yatırım ve planlama gibi konuları sorgular. Ekonomist'te yayınlanır.

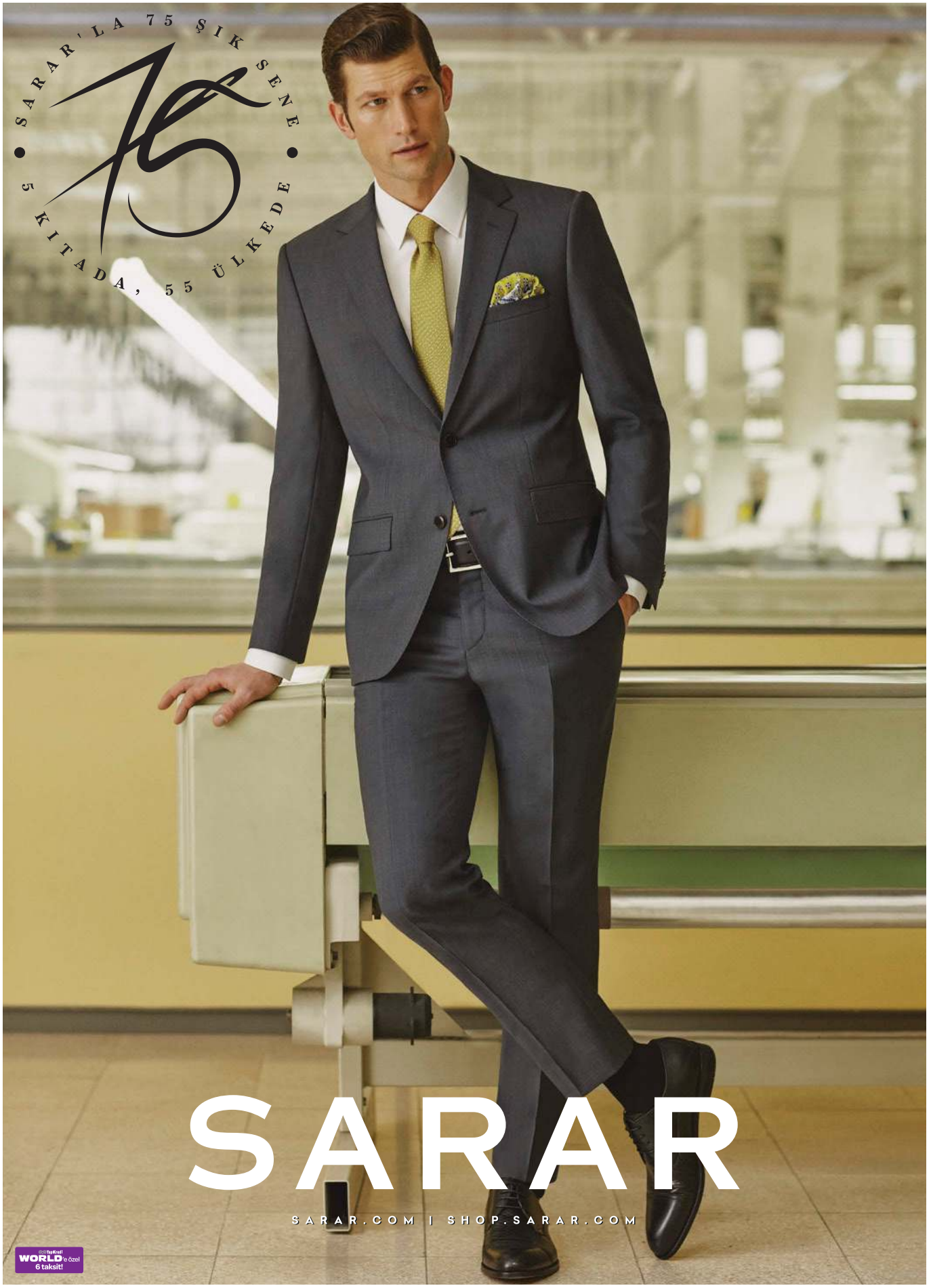
3. CEO YAŞAM ARAŞTIRMASI Capital'de yayınlanır ve iş dışı hayatı sorgular.

4. CEO MARKA ANKETİ CEO Life dergisinde yayınlanır ve tercih edilen markaları ortaya koyar.

YENİ PROJELER Ekonomi ve iş dünyasının gündemine, üyelerden gelen taleplere göre yeni anketler eklenebilir.

CEO CLUB BAŞKANI Başkanlığı, kuruluşundan bu yana **AKIN ÖNGÖR** yürütmektedir.

BAŞVURU Kriterleri uyan CEO, genel müdür ve başkanlar, başvurularını **rates@capital.com.tr** adresine yapabilir.


SARAR'LA 75 ŞIK SENE
75
5 KITADA, 55 ÜLKEDE
SARAR
SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM
WORLD e özel
6 taksit!

vodafone business

CEOClub'ın en son üye profili

BAŞVURU İÇİN (rates@capital.com.tr)

Yönetici	Şirket
Abdullah Kavukcu	Simit Sarayı
Abdullah Kaya	Bluecap
Abdullah Kiğılı	Kiğılı
Aclan Acar	*
Adalet İnanç	Etsun
Adil Tekin	Sanko Enerji
Adnan Bali	İş Bankası
Adnan Öztürk	Arcelormittal
Agah Uğur	*
Ahmet Akbalık	Özak Grubu
Ahmet Ceyhan Hanaoğlu	HDI Sigorta
Ahmet Çoşar	D&R
Ahmet Danışman	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru
Ahmet Erdem	Shell Türkiye
Ahmet Kibar	Kibar Holding
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding
Ahmet Musul	Ekol Lojistik
Ahmet Pandır	*
Ahmet Peçen	Dinamo
Ahmet Sezer	Inteltek
Ahmet Sönmez	Setur
Ahmet Şefik Öngün	Gantek
Ahmet Tekten	Özlem Et
Ahmet Toksöz	Sanovel
Ahmet Ünlü	MCD Pharma
Ahmet Yiğitbaşı	Yaşar Grubu
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu
Akın Öngör	Başkan
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv
Ali Çalışkan	Kordsa
Ali Ercan Bütün	Troy Kıymetli Maden
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	SPK
Ali Güven	Netcad
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding
Ali Murat Dinç	Burganbank Türkiye
Ali Murat Yeşilyurt	Alpet
Ali Olgaç	Orange
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup
Ali Pandır	*
Ali Şözen	Ak Gıda
Ali Ülker	Ülker
Alize Dinçkök	Akkök Holding
Alp Günvaran	Prometeon
Alp Keler	Akbank
Alper Avdel	Vaillant Group Türkiye
Alper Peker	Aksa Jeneratör
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay
Alpaslan Korkmaz	Kayı
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu
Altunç Kumova	Destek Faktoring
Anar Mammadov	Petkim
Anıl Ünan	Kalibre Boru
Arda Oktay	Dora İletişim
Arif Aytekin	Allianz Türkiye
Arzu Aslan Kesimer	Tat
Arzu Ünal	Y&R
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding
Aslan Uzun	Temsa
Ata Köseoğlu	Sabana Holding
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk
Atilla Köksal	Unlu Co
Atilla Kurama	BRK Yatırım
Atilla Özkul	Deichmann
Atınç Yılmaz	Howden Group
Avni Kiğılı	Hayat Kimya
Aydın Ersöz	Innova
Aydın Güneş	THY Opet
Ayhan Yavrucu	Alarko
Aykan Sözüçetin	Penguen Gıda
Aykut Demiray	Akbank
Aykut Özüner	Türk Traktör
Aysen Esen	İstanbul Altın Rafinerisi
Aysegül Gülgör	Garanti Filo
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye
Avşın Kaşıkçı	Kavukçu Grubu
Aziz Torun	Torunlar
Babür Çelebi	Esas Holding
Bahadır Gören	*
Bahadır Pekkan	Kybele Investment
Banu Başar	Bank of America
Baran Demir	Polat Holding
Barış Kemal Tezmen	Yargıcı
Barış Kökoğlu	Borusan Yatırım
Batuhan Besler	George Fischer
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta
Bedri Eşsiz	Şeker Factoring
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding
Berk Çağdaş	Renault Türkiye
Berna Ülman	Visa
Berra Doğaner	*
Berrin Önder	Logos Portföy
Bilal Aslan	Akfel Holding
Bilal Ekşi	THY
Bilgehan Anlaş	JTI
Birol Vural	Mondi Group
Bora Koçak	Çelik Motor
Bozkurt Göteli	Yapı Kredi Faktoring
Buğra Sükan	Dentaş
Burak Aydın	Sabancı Holding
Burak Cem	Novo Nordisk Sağlık Ürünleri
Burak Ertaş	Sahibinden.com
Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç
Burak Latif Latifoğlu	Şeker Leasing
Burak Öymen	Capital Partners
Burak Özbay	Mobimark
Burak Özer	Xerox
Burcin Ressamoğlu	*
Burhan Karaçam	BKPartnership
Burhan Karahan	Onduline
Bülend Özaydınlı	*
Bülent Altınel	ING Menkul
Bülent Başaran	*
Bülent Bozdoğan	Dedeman Holding
Bülent Denkdemir	ES Yatırım
Bülent Gürcan	Teknosa
Bülent Özayaz	Verifone
Bülent Sabuncu	Omsan Lojistik
Bülent Sevinç	*
Bülent Taşar	Siemens Leasing
Bülent Yar	Mindshare
Cafer Fındıkoğlu	*
Cafer Sadık Karabüber	Kent Faktoring
Cahit Çetin	*
Cahit Durmaz	*
Cahit Paksoy	*
Can Ersöz	Aydın Örme
Can Piyale	*
Can Ü. Kantül	*
Can Ünalan	Ünlü Co
Canan Ediboğlu	ING Bank
Canan Özsoy	General Electric Türkiye
Canan Sanalan	McCann
Candan Karabağlı	İnci GS Yuasa
Cansen Başaran Symes	Allianz Sigorta
Cavit Akşehirlioğlu	Aksis
Cem Aşık	Enerjisa Üretim
Cem Başar	Doğan Burda
Cem Boyner	Boyner
Cem Cihan	Marbaş
Cem Eriç	D&R
Cem Hakko	Vakko
Cem Kurt	*
Cem Önce	*
Cem Pasinli	*
Cem Topcuoğlu	TBWA
Cemal Ererdi	Ethica Sigorta
Cem Eriç	Doğan Holding
Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif
Cemal Onaran	Garanti
Cemal Özen	Onur Market
Cemalettin Sarar	Sarar
Cengiz Eroldu	Tofaş
Cengiz Taş	Aksa
Cenk Alper	Sabancı Holding
Cenk Bayrakdar	Revo
Cenk Cimen	Koç Holding
Cenk Érten	Sekar Filo
Cenk Eynehan	PASHA Bank
Cenk Kıvılcım	Cisco
Cenk Serdar	Saudi Telecom
Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta
Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler
Cevdet Alemdar	Brisa
Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO
Charlotte Lamprecht	Casper
Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk
Claus Lassen	DHL Türkiye
Colman Deegan	Vodafone Türkiye
Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat
Cüneyt Ağca	OPET
Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing
Cüneyt Ali Turgut	Mega Metal
Cüneyt Genç	CG Business
Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans
Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi
Çağatay Baydar	TEB Factoring
Çetin Nuhoğlu	Tırsan
Çetin Yalçın	*
Çevik Perker	*
Damla Birol	Türk Tuborg
Danis Navaro	Monier
Davut Doğan	Doğtaş Kelebek
Defne Tozan	IBM Türkiye
Demet Çetindoğan	Demsa
Demet Mutlu	Trendyol
Demirhan Şener	Multinet
Deniz Yurtseven	Metlife
Derya Gürerk	*
Derya Hatipoğlu	Asaş Alüminyum
Devrim Karaaslanlı	LIV Koleji
Didem Gordon	*
Dilek Başarır	*
Dinçer Alpman	Turkish Bank
Ebru Dorman	MV Holding
Ece Kaşıkçı	BMS
Edip İlkbahar	Hillside
Eda Uluca Özcan	Sodexo
Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım
Egemen Kaya	Alnus Yatırım
Ekrem Akyiğit	Collezione
Elif Capcı	Beymen
Elif Çoban	Şölen
Elif Kağıtçabası Pıdık	*
Emin Birsel	Yıldız Holding
Emin Fadıllioğlu	GSK Türkiye
Emin Hitay	Hitay Holding
Emin Sazak	Yüksel Holding
Emine Kamışlı	Esas Holding
Emir Alpay	Yapı Kredi Portföy
Emre Ayyıldız	Garenta
Emre Buğday	Chubb
Emre Hantaloğlu	Lenovo Türkiye
Emre Kurttepeli	Mynet
Emre Narin	Narin Grubu
Emre Sarar	Sarar Grubu
Emre Zorlu	Zorlu Holding
Emrullah Akçakaya	Dedeman
Ender Çolak	Baymak
Engin Áksoy	Vodafone Türkiye
Engin Aykol	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş
Engin Tunçay	DFD Logistics
Ercüment Ünal	*
Erdal Aksoy	Aksoy Holding
Erdal Çelik	Lotus Enerji
Erdal Karamercan	Eczaabaşı
Erdem Cenesiz	Ece Grubu
Erdem Koçak	Henkel
Erden Timur	NEF İnşaat
Erdinç Varlıbaş	Varyap
Eren Çamurdan	Boyner Büyük Mağazacılık
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un
Ergun Hepvar	Olmuksan
Ergun Özen	Garanti Bankası
Erhan Adalı	Yapı Kredi
Erhan Baş	Generica
Erhan Bostan	A101
Erhan Kamışlı	Esas Holding
Erhan Özçelik	L'occitane En Provence
Erhan Topaç	Gedik Yatırım
Erkan Kafadar	Borçelik
Erkan Pehlivan	*
Erman Akgün	Hitachi Türkiye
Erman Atasoy	Abdi İbrahim
Erol Bilecik	Index/TÜSIAD
Erol Mizrahi	Polisan
Erol Tabanca	Polimeks
Ersel Göral	Sabiha Gökçen Havaalanı
Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya
Ersin Serbes	*
Esin Güral	Güraller
Esen Tümer	Medronic Türkiye
Eşref Biryıldız	*
Eşref Hamamcıoğlu	Up Danışmanlık
Evrim Aras	Araş Kargo
Eyüp Aratay	İpragaz
Faik Açıkalın	*
Faik Ulutaş	Mensa
Faik Unaldı	Polinas
Faruk Çelik	EYG
Faruk Eczaabaşı	Eczaabaşı
Faruk Ekinci	Ekinci Holding
Faruk Güler	ESBAŞ
Fatih Karaca	Karaca
Fatih Korhan	*
Fatih Öztürk	Bilfen Grubu
Fatih Torun	Yapı Kredi Leasing
Fatih Uysal	Kariyer.net
Fatma Durmaz Yılbirlik	Durmazlar Makine
Fatmagül Cengaver	Amcor Flexibles
Felix Faber	Shell&Turcas
Ferit Şahenk	Doğuş Grubu
Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma
Fettah Tamince	Rixos
Feyzullah Yetgin	GYODER
Filiz Akdede	HP Türkiye
Filiz Yavuz	Philip Morris
Fırat Kuruca	Avivasa
Fuat Adoran	Ceva Logistics
Fuat Erbil	Garanti Bankası
Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup
Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil
Galya Molinas	Coca Cola
Gamze Çuhadaroğlu	Danone Hayat Su
Garip Sahillioğlu	Mars Lojistik
Gavin Hudson	Anadolu Efes
Gökalp Çak	Netlog
Gökay Yavuz	MNG Faktoring
Gökhan Akça	Zer Media
Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye
Gökhan Bozkurt	Nuh Çimento
Gökhan Erün	Yapı Kredi
Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta
Gökhan Mendi	TEB
Gökhan Öğüt	Maxis
Gökhan Özdöl	Diversey
Gökhan Özer	Global Yatırım
Gökhan Sığın	BSHG
Göksel Aybek	Akkord
Göksel Paker	*
Göksin Durusoy	Akış Gayrimenkul
Göktekin Dinçerler	Türkven
Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv
Güldem Berkman	Amgen Türkiye
Gülden Yılmaz	Koton
Güler Sabancı	Sabana Holding
Gülsevin Yılmaz	*
Gülsüm Azeri	*
Gültekin Aksüyek	Limak Çimento
Güngör Kaymak	HP Enterprise
Gür Çağdaş	Doğuş Holding
Gürcan Karakaş	TOGG
Gürhan Güven	Fersan
Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Gürhan Pasinli	*
Haca Beğendik	Beğendik Grubu
Hakan Akbaş	Albright Stonebridge
Hakan Ateş	Denizbank
Hakan Avdan	Invest AZ
Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Hakan Behlil	*
Hakan Binbaşgil	Akbank
Hakan Bulgurlu	Arçelik
Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Hakan Göral	Tekfen
Hakan Keleş	Sertrans
Hakan Kırımlı	Sertrans
Hakan Koçak	Koçak İlaç
Hakan Saner	Bekaart
Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Hakan Urhan	DW Türkiye
Hakan Yaşar	*
Haluk Dinçer	Sabana Holding
Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Haluk Yalçın	PWC Türkiye
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Hamdi Akın	Akfen
Hamdullah Ceylan	Gedik Yatırım
Hamdullah Eren	Modern Karton
Hamit Aydoğan	*
Hasan Abdullah Özkan	Elita Gıda
Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Hasan Arat	Capital Partners
Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Hasan Önder	Daikin Türkiye
Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Hasan Vatan	Vatan
Hasan Yalınkaya	Goldaş
Hasan Yıldırım	Temsa
Hasip Gencer	Doruk Gıda
Haşim Işık	Doğan Dış Ticaret
Hayati Kaya	Kale Oto
Haydar Yenigün	Ford Otosan
Hayrettin Çaycı	Sarkuysan
Hazım Ellialtı	Şölen
Hilal Süerdem	Kiğılı
Hilmi Uytun	Hafele
Houmer Balazadeh	Yudum Gıda
Hulki Kara	Garanti Faktoring
Hulki Yalçın	Milli Reasürans
Hulusi Acar	Hulusi Acar
Hulusi Derici	Marka
Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
Hurşit Zorlu	Anadolu Grubu
Hürkan Donat	YPS
Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Hüseyin Bozkurt	Medicana
Hüseyin Çeliker	Inovnano
Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Hüseyin İmece	ICBC
Hüseyin Özdilek	Özdilek
Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Hüsnü Akhan	Doğus Grubu
Hüsnü Özyeğin	Fiba Holding
İbrahim Aybar	*
İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
İbrahim Erdemoğlu	Merinos
İbrahim Hattat	Hattat Grubu
İbrahim Kamburoğlu	Çelebi Holding
İbrahim Minareci	*
İbrahim Tuza	Pakpen
İbrahim Yelmenoğlu	Tüpraş
İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding
İhsan Ateş	DeFacto
İhsan Gülay	Gülaylar
İhsan Karagöz	Mondelez International
İhsan Necipoğlu	Dow Türkiye
İlhami Koç	Anadolu Sigorta
İlhan Çekok	Çekok AŞ

TEB ÖZEL'E 3 ÖZEL ÖDÜL

TEB Özel, uluslararası alanda finans dünyasının
en prestijli kurumları tarafından 3 özel ödüle layık görüldü.
Bizi özel yapan tüm müşterilerimize teşekkür ederiz.

WORLD FINANCE 2019

Türkiye'deki
En İyi Özel Bankacılık
Ödülü

GLOBAL FINANCE 2019

Türkiye'deki
En İyi Özel Bankacılık
Ödülü

INTERNATIONAL FINANCE 2018

Türkiye'deki En Yenilikçi
Özel Bankacılık
Ödülü

TEB ÖZEL
BNP PARIBAS ORTAKLIĞI

WORLD FINANCE
BEST PRIVATE BANK, TURKEY
2019
TEB OZEL

BEST PRIVATE BANK AWARD 2019
GLOBAL FINANCE

INTERNATIONAL FINANCE
AWARDS 2018
MOST INNOVATIVE PRIVATE BANKING
TURKEY

vodafone business

Yönetici	Şirket
İlker Aya	THY
İnanç Dedebaş	Publicis One
İpek Ilıcak Kayaalp	Rönesans Grup
İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
İsmail Coban	Sölen
İzzet Garih	Alarko
Jaklin Güner	Vakko
Jan Nahum	Hexagon
Jeki Mizrahi	Korozo
Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Kaan Gür	Alternatif Bank
Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels
Kaan Özkan	Çemaş
Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv Premium
Kağan Yaşa	BNP Paribas
Kahraman Günaydın	Deniz Leasing
Kamil Başaran	Norm Holding
Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Kamil Güçlü	Oracle EMEA
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Gecer	Lufthansa
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Sabanca Holding
Korhan Korel	*
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Doğan Holding
Kutay Kartalkoğlu	Carrefoursa
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Latif Latifoğlu	Şeker Leasing
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Next Academy
Levent Kömür	MEY İçki
Levent Şişmanoğlu	*
Levent Uluçeçen	Quick Sigorta
Mahmut Erdemoğlu	Quick Sigorta
Mahmut Kayacık	Takasbank
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Ersarı	Ak Portföy
Mehmet Ali Yalçındağ	MayTech Grubu
Mehmet Arif Özozan	Gama Holding
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	*
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	Ziylan Grubu
Mehmet Göçmen	Sabanca Holding
Mehmet Hacakamiloğlu	*
Mehmet N. Erten	*
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özdemir	YoufirstSports
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	*
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	*
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tara	Enka Holding
Mehmet Tombalak	Fineksus
Mehmet Tütüncü	Yıldız Holding
Mehmet Y. Yılmaz	Hürriyet
Mehmet Yoku	Yıldız Holding
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	MK Danışmanlık
Meltem Bakiler Şahin	Vodafone
Meral Eredenk	Busarq Consulting
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	Yapı Kredi
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyuncu	Modern Ambalaj
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Ölken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortage
Murat Emirdağ	Hepsiburada
Murat Erkan	Turkcell
Murat Gigin	Tekfen Holding
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Kösereisoğlu	Securitas
Murat Mutlu	*
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto
Murat Tarakçıoğlu	Cargill Türkiye
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yılmaz	Hitachi Europe
Musa Aykaç	Şeker GYO
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	G. Fischer Hasan Plstk
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Çakal	Ankutsan AŞ
Mustafa Çamlıca	*
Mustafa Karakuş	*
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Şefik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Taviloğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	*
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Türkiye Finans Katılım
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Uslu	Genpower
Mükremin Eraslan	Diniz Adient Oto Donanım
Mükremin Sarıer	*
Mürsel Özçelik	Penta
Müşfik Yamantürk	Güriş Holding
Naci Başerdem	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Türkiye
Necdet Kileci	Kileci Tekstil
Nedim Eşgin	Nedes
Nevra Özhatay	Özgörkey Holding
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Aydın	Atasun Optik
Nihat Kartal	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Keleş	Sertrans
Niyazi Önen	Dardanel
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	*
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Ucanlar	McDonalds Türkiye
Oktay Mersin	Sadık Grup
Olcay Sunucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Altınbaş	Verifone
Onur Topaç	Gedik Yatırım
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yakıtım
Orkun Gül	Avon Türkiye
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Halk Bankası
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Osman Zeki Özger	Baştuğ Metalurji
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Öget Kantara	Ebay Türkiye
Ömer Aras	Finansbank
Ömer M. Baktır	*
Ömer Bozer	Koç Holding YKÜ
Ömer Enes Berse	Astay Yatırım
Ömer Eryılmaz	Yatırım Finansman
Ömer Mert	Fibabanka
Ömer Taviloğlu	Mudo
Ömer Yenidoğan	TEB
Ömer Yüngül	Zorlu Holding
Önder Halisdemir	Kanyon Capital
Önder Matlı	Matlı Yem
Önder Öztarhan	Vepa Group
Önder Sönmez	Hitachi Vantara
Önder Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özge Doğan	Lanxess Kimya
Özgen Özkan	Franke
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Maraş	Kalkınma Bankası
Özgür Soy	Kumport
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros
Özgür Umut Eroğlu	*
Paul Doany	Türk Telekom
Pelin Eriştiren İncesu	AstraZeneca
Pelin Lokmanhekim	Alease
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinçkök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	*
Recep Duray	SBN Sigorta
Rengin Ekmekçioğlu	Kauçuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sait Koca	Bey Pilic
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Sarper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gacemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selda Oknas	AON Türkiye
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Baybaş	Ditaş
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervancı	HSBC Türkiye
Selim Şiper	Petrol Ofisi
Selim Taşo	Allianz Healthcare
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Selnur Güzel	CPP
Semih Ergür	*
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	Netaş
Serdar Yokuş	Biznet
Serhat Çetin	*
Serkan Barış	AstraZeneca
Serpil Timuray	Vodafone Türkiye Başkanı
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Özinal	Repandtile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Akkaynak	Candy Hoover Group
Servet Taze	Şekerbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Sevinç Yener	Mondi Group
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Gücsav	Akfen
Süha Taspolatoğlu	Abdi İbrahim
Süleyman Orakçıoğlu	Orka
Süreyya Ciliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Boytaş
Şekip Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Çin	Besler
Şükrü Erdem	Leoni
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Kutlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom
Tamer Saka	Sabancı Holding
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	*
Taner Işık	Atradius
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	Uipath Türkiye
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçükoğlu	Betek Boya
Tayfun Öktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Gürkan	Allianz Türkiye
Tolga Koyuncu	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllioğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tuncer Akgün	Peyman
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Aytekin	Superlit Boru Sanayi
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Şarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Ufku Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Doğan	*
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Vianos
Uğur Sakarya	Vava Cars
Umut Boz	Texim
Umut Zenar	Akçansa
Utku Aksoy	Thyssenkrupp Türkiye
Ülkü Özcan	Çimsa
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	*
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Koçaman	CMS Group
Üstün Özbey	*
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Aşa	Astas
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Bakliyat
Viktor Hodara	Demir Hayat
Vural Ak	Intercity
Vuslat Doğan Sabana	Doğan Holding
Wael Raies	Türkiye Finans Katılım
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Satana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Eriştiren	Vera Venture
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacacı	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	*
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Arısoy	Yapı Kredi Yatırım
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye
Yiğit Gürcay	*
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sezgin	Bilgili Holding
Yiğit Şardan	Saatchi
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Abank
Zafer Sönmez	Varlık Fonu
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şen	*
Zeynep Bodur Okyay	Kale Grubu
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Enerjisa
Ziya Yılmaz	DAP Holding

BLUEMINT

LONDON ROME CAPRI FORTE DEI MARMI SANTA MARGHERITA LIGURE SAINT-TROPEZ JUAN-LES-PINS MYKONOS ISTANBUL BODRUM

KİTAP

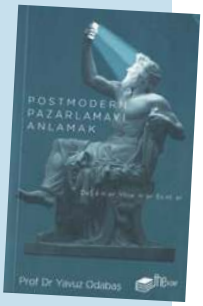
KADIN SANAYİCİ OLMAZ MI DEDİNİZ?

Türkiye'de, iş hayatında başarılı milyonlarca kadın var. Yalçın Paslı da bu kadınların hikayelerini duyurmak, yarının kadınlarına umut ve cesaret vermek amacıyla "Kadın Sanayici Olmaz Mı Dediniz?" adlı kitabı hazırladı. Kitapta, Ahu Büyükkuşoğlu Serter'den Elif Çoban'a, Hülya Gedik'ten Zeynep Erkunt Armağan'a 21 fark yaratan kadın sanayicinin başarı öyküsüne yer veriliyor.

YAĞCILIKTA 52 YIL

Metin Yurdagül, sektördeki tecrübesiyle Henkel ve Ülker'deki uzun soluklu görevleri sayesinde gıda sektörünün yakından tanıdığı bir isim. 52 yılını yağcılık sektöründe geçiren Yurdagül, bu kitabında yöneticiliğin, pazarlamanın, iletişimin, mutlu bir aileye sahip olmanın ve insan ilişkilerinin inceliklerini anlatıyor.

POSTMODERN PAZARLAMAYI ANLAMAK



Prof. Dr. Yavuz Odabaşı'nın iş/ekonomi dergilerinde ve gazetelerde pazarlama dünyasını anlattığı yazıları, "Postmodern Pazarlamayı Anlamak" kitabında bir araya getirildi. İletişim, pazarlama, iş ve ekonomi dünyasına yeni nesil pazarlamayı anlatan Odabaşı, işletmelerin hızlı, interaktif, yaratıcı olmalarını bekleyen tüketiciyi kazanmak için ne tür yenilikler geliştirmesi gerektiğini paylaşıyor.

50 SORUDA SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ

Altınbaş Üniversitesi Yayınları, "50 Soruda" başlıklı yayınlar serisine Ekonomiden Sorumlu eski Devlet Bakanı ve Altınbaş Üniversitesi Öğr. Üyesi Doç. Dr. Işın Çelebi'nin "50 Soruda Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" adlı kitabını ekledi. Çelebi, kitabında, tüm dünyayla birlikte Türkiye'de de hızlı ekonomik dalgalanmalar, küresel-yerel kriz süreçlerinin yaşandığı, ekonomide temel parametrelerin sürekli değiştiği günümüzde asıl hedef olan kalıcı ve sürdürülebilir kalkınmaya odaklanıyor.

DİJİTAL MİNİMALİZM

Cal Newport, "Dijital Minimalizm" adlı kitabında, ekran bağımlılığı ve teknoloji yorgunluğu sarmalından kurtulmak için bir yol haritası sunuyor. Bunun için öncelikle "dijital temizlik" olarak adlandırdığı 30 günlük bir derlenip toparlanma sürecinden geçilmesi gerektiğini öneriyor. Dijital minimalistlerin faydalandığı uygulamalardan ve analog hayatlarından örnekler veriyor.

DENGELİ LİDERLİK

Joanna Barsh, 2007'de McKinsey'de, "Liderler zirveye nasıl ulaşır" sorusuna cevap aramak üzere bir ekip kurdu. Ekibiyle dünyanın dört bir yanını dolaştı ve pek çok farklı disiplinden yüzlerce liderle görüştü. Başarılı liderleri farklı kılan özellikleri araştırdı ve bu yaklaşıma "Dengeli Liderlik" adını verdi. Aynı isimle yayımladığı kitabında da hem bireysel yolculuğunu hem de liderlikte McKinsey yaklaşımının aşamalarını ele alıyor.

CEO'LAR NE OKUYOR?

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

3 KİTAP TAVSİYESİ

"Son zamanlarda okuduğum üç harika kitabı tavsiye etmek istiyorum. Birincisi, Deniz Ülke Arıboğan'ın Duvar adlı kitabı. Ülkelerin tekrar kendi içlerine dönüp milliyetçiliğin yükselmesini duvar simgesiyle çok güzel anlatıyor. Kitapta geçen şu ifadeler bende iz bıraktı: 'Duvarlar sadece girişleri değil, çıkışları da durduruyordu. Duvarlar bölüyor, sınırlıyor, sınıflıyor, körleştiriyorlar.' İkincisi ise Zeynep Göğüş'ün Işık Ülkesinden adlı kitabı. Çok iyi bildiğimizi sandığımız yakın tarihimizi, göçleri, parçalanış ve birleşme sancılarını, bir aile üzerinden harika bir dille anlatıyor. Son olarak Hakan İşcen'in Borges Çetesi adlı eseri, insana tekrar Borges'i araştırma, okutma isteği uyandıran zekice yazılmış sürprizli bir roman."

AYŞEN ZAMANPUR / SILK AND CASHMERE CEO'SU

"HAYATINIZI DEĞİŞTİREBİLİR"

"Yakın zamanda Darrell M. West'in The Future of Work (Gelecekteki İş Hayatı) adlı kitabını okudum; benim için çok bilgilendirici bir kaynak oldu. Özelikle yapay zekanın iş hayatına nasıl etki edeceğini ve bunun etik değerleri nasıl şekillendireceğini anlatıyor. Yazar, bunun için neler yapılması gerektiğini derinlemesine inceliyor. İş hayatı değişirken aynı zamanda tüm toplumun bu yeni teknolojilerden nasıl en iyi şekilde faydalanacağı üzerine odaklanıyor. Bu söyleme çok katılıyorum, ileri doğru gittiğimizde teknolojinin, robotların, yapay zekanın bize sağlayacaklarıyla birlikte vakitlerimiz boşa çıkmaya başlayacak."

MEHMET DİNÇERLER / GLORIA JEAN'S COFFEES TÜRKİYE CEO'SU

En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	Zengin Baba Yoksul Baba / ROBERT T. KIYOSAKI	Alfa
2	Kızımla Ekonomi Sohbetleri / YANIS VAROUFAKIS	Epsilon
3	Outliers (Çizginin Dışındakiler) / MALCOLM GLADWELL	Mediacat
4	Tarihsel Süreç İçinde Dünya Ekonomi / MAHFI EĞILMEZ	Remzi Kitabevi
5	Tongue Fu-Sözlü Dövüş Sanatı / ZÜLFÜ DICLELI	Boyner
6	Örneklerle Kolay Ekonomi/ MAHFI EĞILMEZ	Remzi Kitabevi
7	Ekonomi 101 / ALFRED MILL	Say Yayınları
8	İknanın Psikolojisi / PELIN ÖZKAN	Mediacat
9	Youtube'dan Para Kazanma Sırları / AFGAN RASULOV	Poseidon
10	İknanın Psikolojisi/ YASEMIN FLETCHER	Mediacat

Kaynak:D&R

İŞ DIŞI KİTAPLAR

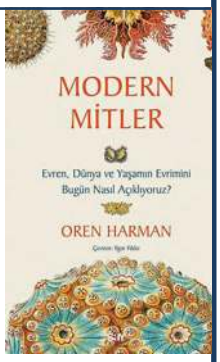
LATİFE HANIM

"Mustafa Kemal Atatürk – Mücadelesi ve Özel Hayatı" ve "Halide Edib" kitaplarının yazarı İpek Çalışlar'ın çok sevilen "Latife Hanım" biyografisi, gözden geçirilmiş baskısıyla raflardaki yerini aldı. Yapı Kredi Yayınları'ndan çıkan bu biyografik eser, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk "first lady"sinin hikayesini anlatıyor.

BURASI MAHKEME

Gazeteci Canan Coşkun, "Burası Mahkeme Yeni Türkiye'nin Yargı Rejimi" adlı kitabında, 2010'ların sonlarında çok konuşulan önemli siyasi ceza davalarının seyrine dair etkileyici bir tasvir sunuyor. Bir iddianame, hüküm incelemesinden ziyade, mahkeme pratiğine değiniyor. Sadece "dosyayı" değil, ortamı, hal ve tavırları, iklimi, ruh hallerini de inceliyor.

MODERN MİTLER

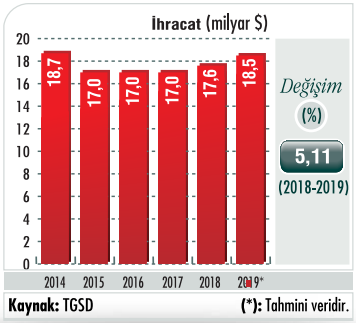


Oren Harman, bilim ile mitoloji arasında yakın bir ilişki kuruyor. Kozmolojik bir annelik görüşü kurgulamak için ay ile dünyanın ilişkisinden faydalanıyor; bilincin yalnızlığını ahtapotun belleğinden yola çıkarak betimliyor ve evrim sureci içinde dilin ortaya çıkışını insanın hakikatle imtihanına bağlıyor. Evrene ilişkin açıklamaları süsleyen mitler yaratıyor.

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

HAZIR GİYİM

Toparlanma bekleniyor



Kaynak: TGSD (*): Tahmini veridir.

TALEP ZAYIF

DARALMA Hazır giyim sektöründe 2019'un ilk yarısında üretim yüzde 3 arttı ve sanayide kapasite kullanım oranı yüzde 80,5 oldu. Yurt içi harcamalar ise yüzde 4 daraldı. Markalar, iç talepteki kaybın bir bölümünü turistlerin hazır giyim harcamalarındaki artışla kapattı. İlk 6 ayda yabancıların hazır giyim harcaması geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 6,5'lik artışla 1,7 milyar dolara yükseldi.

MALİYET Bunun dışında kumaş ve diğer girdilerde yüzde 25 maliyet artışı oldu. Asgari ücret, enerji, nakliye giderleri de yükseldi. TÜİK verilerine göre son 12 ayda hazır giyim fiyatlarındaki artış ise sadece yüzde 4,1 ile sınırlı kaldı. TGSD Başkanı Hadi Karasu, bu dönemde şirketlerin kârlılıklarından fedakârlık ederek maliyet artışının çok az bir kısmını fiyatlara yansıtabildiğini söylüyor.

HEDEF Ocak-haziran döneminde ihracat ise yüzde 1 daralarak 8 milyar 730 milyon dolara geriledi. Yine de geçen yıl sonunda 17,6 olan ihracat rakamının yıl sonunda yüzde 5,11'lik artışla 18,5 milyar dolara ulaşması bekleniyor. İç pazarda ise reel olarak yüzde 2-3 arasında büyüme beklendiğini anlatan Karasu, "İç pazarda turistlere yönelik satışlara daha çok odaklanıyoruz. Markalarımız iç talepteki yavaşlama ve doygunluk nedeniyle daha çok yurt dışı mağazalaşmaya ağırlık veriyor.

MÜCEVHER

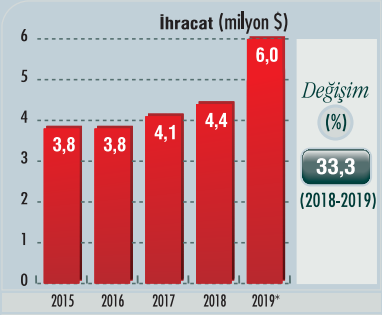
DALGALI SÜREÇ

İHRACAT Türkiye mücevher sektörü, son yıllarda istikrarlı bir şekilde büyüyor. 2018 yılında 4 milyar 400 milyon dolar ihracat yapan sektör, 2019'un ilk 6 ayında 1 milyar 660 milyon dolar ihracat gerçekleştirdi. "12 ayda yüzde 35 oranla ihracatını en fazla artıran birinci sektör olduk" diyen Mücevher İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Kamar, yıl sonu hedeflerinin ihracatta 6 milyar dolar olduğunu söylüyor.

SORUN Sektörü en çok uluslararası altın fiyatının yükselmesinin etkilediğini belirten Kamar, "Özellikle Ons'un yükselmesi ve birkaç ay içinde altın fiyatlarının yaklaşık yüzde 15 civarında artması maliyetleri etkiledi. Bu gelişmeler ihracattaki artış hızını az da olsa yavaşlattı. İç piyasada da dövizdeki ve altın fiyatlarındaki yükseliş, hafif bir durgunluğa sebep oldu" diyor.

BEKLENTİ Kamar sözlerine şöyle devam ediyor: "Bunun dışında da turizm sezonunun başlamasıyla turizm bölgelerindeki beklenen hareketlenme şu an için yaşanmıyor. 2019 yılıyla ilgili beklentilerimizi çok yüksek tutmuştuk. Fakat gelen son bilgiler ilk 6 ayda beklentilerin mücevher sektöründe gerçekleşmeyeceği yönünde. Önümüzdeki dönemde dalgalı bir süreç yaşayacağımızı tahmin ediyoruz."

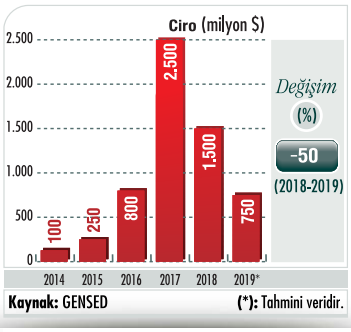
İhracat artacak



Kaynak: JTR (*): Tahmini veridir.

GÜNEŞ ENERJİSİ

Ciroda dramatik düşüş



Kaynak: GENSED (*): Tahmini veridir.

BÜYÜK DÜŞÜŞ

CİRO Güneş enerjisi sektöründe yatırımlar yavaşladı. Geçen yıl 1 milyar 500 milyon dolar büyüklüğe ulaşan sektörün, bu yıl sonunu 750 milyon dolarla kapatması bekleniyor. GENSED Başkanı ve Smart Energy Yönetim Kurulu Başkanı Halil Demirdağ, "2019 yılının ilk yarısı, Türkiye geneli piyasalarda olduğu gibi çok fazla bir hareket olmadan ve mevcut olarak izinleri alınmış az sayıdaki projelerin hayata geçmesiyle oldukça durgun geçti" diyor.

YAVAŞLAMA Aslında Türkiye güneş enerjisine kötü bir başlangıç yapmadı. Güneşte 5 yıl gibi bir sürede sıfırdan başlayarak 5 bin MW'ı geçen kurulu güce ulaşıldı. GES kurulu güç artışı 2017'de 2,5 GW, 2018'de ise 1,6 GW olarak gerçekleşti. Ancak 2019'un ilk 6 ayında GES kurulu güç artışının sadece 400 MW'la sınırlı kaldığını ifade eden Demirdağ, "GES yatırımlarında azalış ve ciddi bir yavaşlama oldu" diyor.

PLAN Demirdağ, şöyle konuşuyor: "Bu yıl sonunda GES kurulu gücüne 800 MW civarı bir miktar ekleneceği tahmin ediliyor. Bunun hızla artmasını sağlayacak yeni adımların atılmasını sağlamak zorundayız. Yeni GES projelerinin hayata geçmesi planlanırsa sektör Türkiye yatırımlarını artıracağı gibi yurt dışına ürün, mühendislik ve kurulum hizmetleri satabilecek şirketlerimizin sayısı da artacaktır."

32 yıldır Türkiye'deki tüketicilerin hayatlarına dokunuyor ve hayatlarını iyileştiriyoruz

SÜRDÜRÜLEBİLİR FAALİYETLER

Faaliyet alanlarımızı genişletmek, üretim kapasitemizi ve ihracat potansiyelimizi artırmak adına 32 yıldır sürdürülebilir yatırımlar yapmaktayız. Ödüllü bir ihracatçı olarak, Türkiye'de ürettiğimiz ürünlerimizin yüzde 20'den fazlasını 10'dan fazla ülkeye ihraç ediyoruz. (Kafkasya, Orta Asya Ülkeleri, Ortadoğu, Afrika ve Balkanlar)

LİDER MARKALAR VE ORGANİZASYON

16 markamızla Türkiye'deki her 10 haneden 9'unda bulunmaktayız. Toplam 650'den fazla çalışanımız, 2 üretim merkezimiz ve genel merkezimizle Türkiye'nin bölgesel bir üretim ve yönetim merkezi olması için çalışmaktayız.

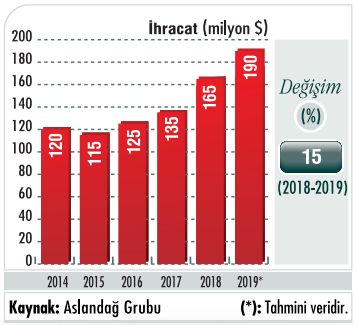
TOPLUMSAL ETKİ

Sadece ürünlerimizle değil, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerimizle de Türkiye'de her gün milyonlarca hayata dokunuyor ve milyonlarca hayatı iyileştiriyoruz.

ALO · ARIEL · BRAUN · FAIRY · febreze · Gillette · head & shoulders · Herbal Essences
ipana · Oral-B · Orkid · PANTENE · Prima · TAMPAX · Venus · VICKS

KAPI

İstikrarlı artış



Kaynak: Aslandağ Grubu **(*):** Tahmini veridir.

İHRACATA YÖNELDİ

ODAK Kapı sektörü, mobilya sektörünün büyüme grafiğiyle paralellik göstererek büyümesini sürdürüyor. Aslandağ Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Cemal Aslandağ, "2019 yılında ana gündem maddemiz, katma değerli ürün gamımızı ve ihracat yaptığımız ülke sayısını artırmak" diyor.

ETKİ İnşaat sektörünün durma noktasına gelmesinin sektöre olumsuz yansıdığını belirten Aslandağ, bu nedenle ihracata yöneldiklerini söylüyor ve şöyle konuşuyor: "Normalde Türkiye'de her yıl yaklaşık 5 milyon adet kapı ihtiyacı doğar. Kapı ihtiyacının yüzde 80'lik bölümü projeli toplu işler, yüzde 20'lik kısmı ise perakende yenileme işleri için. 2018 yılında sektörümüz, ihracat yaptığı ülke sayısını artırdı. İç pazarda da İstanbul'dan ziyade rotamızı Anadolu'ya çevirdik."

VİZYON Önümüzdeki 5 yılda dünya arenalarında Türkiye'yi sektörün lider ülkesi durumuna getirmek istediklerini ifade eden Aslandağ, "Bunun için Ar-Ge merkezi, 'Kapı Tasarlıyorum' gibi üniversiteler arası tasarım yarışması kapsamında sosyal sorumluluk projesi geliştiriyoruz. Hedefimiz mobilya sektöründe yakalanan başarıyı kapı sektörüne de taşımak. Özellikle Avrupa pazarında Türkiye'nin hakimiyetini hissettirmek istiyoruz" diyor.

İLAÇ

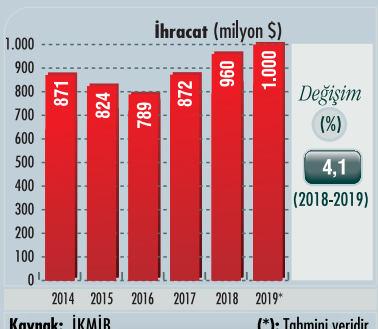
KUR ETKİSİ

DURUM Merkez Bankası verilerine göre ilaç sektörü kapasite kullanım oranı yüzde 70,5. Türkiye ilaç pazarı, yılın ilk beş ayında hastane ve eczane kanalında toplam yüzde 32,1 artışla 16,4 milyar TL'ye ulaştı. Kutu ölçeğinde ise yüzde 2 büyüme ile 1 milyar kutu satışı gerçekleşti. 2019 yılı ilk 6 ayında Türkiye ilaç sektörü ihracatı, 184 ülkeye değer bazında 481,49 milyon dolar olarak gerçekleşti.

FİYAT İKMİB Yönetim Kurulu Başkanı Adil Pelister, ilaç fiyatlarının 5 AB ülkesindeki depocuya satış fiyatının en ucuzunun referans fiyat olarak kabul edilmesiyle belirlendiğini söylüyor. Euro cinsinden olan bu fiyat, her yıl için yeniden belirlenen sabit bir kur üzerinden TL'ye dönüştürülüyor. Sabit kur, mevzuat uyarınca 2019 yılına kadar bir önceki yılın Euro satış kuru ortalamasının yüzde 70'i olarak belirleniyordu. Bu yıl ise yüzde 60'a indirildi.

ENGEL Pelister, "İlaç Euro değeri 3,4 TL olarak belirlendi. Güncel kurun 6,4 TL olduğu bir ortamda ilaç endüstrisi güncel kurun yüzde 46 altındaki dönüşüm kuruyla faaliyetlerini sürdürüyor. İlaçların üretim veya ithalat maliyetleriyle satış fiyatı arasında döviz kuru kaynaklı oluşan bu önemli fark, ürünlerin pazarda bulunabilirliğini tehlikeye sokuyor. Bu nedenle döviz kurunun hızla cari döviz kuruna yaklaştırılması önemli" diyor.

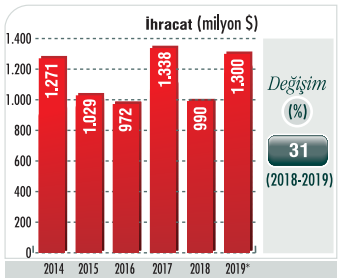
Hedef 1 milyar dolar



Kaynak: İKMİB **(*):** Tahmini veridir.

GEMİ

İhracatta büyüme bekleniyor



Kaynak: DTO **(*):** Tahmini veridir.
Not: Tahmini veri Gemi Yat İhracatçıları Birliği'nden alınmıştır.

HIZLI GELİŞİYOR

TİCARET Dünya ticaretinin yüzde 83'ü deniz taşımacılığıyla gerçekleştiriliyor. Dünya filosu yaklaşık 1,9 milyar DWT. Türk filosu ise 28,5 milyon DWT toplam kapasitesiyle dünya filosu listesinde 15'inci sırada yer alıyor. Türkiye'nin dış ticaret yüklerinin yüzde 89'u, deniz yoluyla taşınıyor. İhracat ve ithalat hacmimizin yüzde 61'i (yaklaşık 238 milyar dolar) deniz yoluyla gerçekleştiriliyor.

HACİM Türkiye'de gemi inşa sanayisi, en hızlı gelişen alanlardan biri. İMEAK Deniz Ticaret Odası'nın (DTO) paylaştığı bilgilere göre gemi inşa kapasitesi 4,44 milyon DWT'a ulaştı. Türkiye'deki tersanelerde 2018 yılında, 72 bin 743 DWT tonluk 12 gemi inşa edildi. Türkiye, Şubat 2019 verilerine göre adet bazında çoğu römorkör olmak üzere 150 gemiyle dünya gemi siparişi sıralamasında 4'üncü sırada yer alıyor.

İHRACAT DTO'nun verdiği bilgilere göre küçük ve orta tonajlı gemiler, Norveç, İngiltere, İzlanda, Belçika, Hollanda, Fransa, Danimarka, Almanya ve İtalya gibi önemli denizci ülkelere ihraç ediliyor. Türkiye'nin Norveç'e yönelik 600 milyon dolarlık ihracatının yüzde 50'sini gemi inşası oluşturuyor. Bazı askeri ve sahil güvenlik gemileri ile askeri deniz donanımları ihracatı ise 2018 yılında 990,5 milyon dolar olarak gerçekleşti.

Kazandığınız Millerle asıl şimdi uçacaksınız.

Siz de hemen Miles&Smiles QNB Finansbank'a başvurun,
kazandığınız Millerle daha önce hiç uçmadığınız kadar çok uçun.

Başvuru için
MİL TCKN yazın
2273'e gönderin.

QNB FINANSBANK

TURKISH AIRLINES
Miles&Smiles

HEP BİR ADIM ÖNDE
DAİMA ZİRVEDE

PAŞALI GRUBU

Paşalı Grubu olarak otomotivden inşaata, sağlıktan ödeme hizmetlerine kadar 40 yılı aşkın bir süredir kaliteden ve güvenilirlikten ödün vermeyerek zirvedeki yerimizi perçinledik.

Devletimiz ve milletimizden aldığımız güç ile hareket ederken, sürekli gelişmeyi ve kaynak yaratmayı temel amaç edindik. Bu doğrultuda, öncü birçok projemiz ile ülke ekonomisine katkı sağlamaya devam ediyoruz.

İnşaat sektöründen başlayan serüvenimize, otomobil satış servisi, araç kiralama ve ikinci el araç satışı hizmeti vererek devam ederken, kısa süre içerisinde bu sektörlerin de en önde gelen aktörlerinden biri olmayı başardık.

Son olarak antibakteriyel nano teknoloji, sağlık ve ödeme alanlarındaki yeni yatırımlarımız ile farkımızı bir kez daha ortaya koyduk.
Sizlerden aldığımız güç ile aynı standartları korumaya ve daha da yükseltmeye devam edeceğiz.

Avek Otomotiv

GÜRTAŞ YAPI

KARE İNŞAAT

AVEC car rentals

AVEC ikinci el

KLEENTECH NANOSILVER HYGIENE+

TronaPay

0212 440 06 06 | info@pasali.com.tr

ENFLASYONDA KRİTİK DÖNEM

Yıllık tüketici enflasyonu haziran ayında yaklaşık 3 puanlık düşüşle yüzde 15,72'ye indi. Yılın ilk yarısında aylık enflasyon oranları "mevsim normalleri"ne yakın çıktı ve böylece yıllık enflasyon yılbaşında çizdiğimiz rotaya uygun seyretti. İkinci yarıyılda da böyle olursa eylül ayında enflasyonda tek haneyi görebiliriz. Yılın son iki ayında ise "baz etkisi" tersine döneceği için 2019 yılı yüzde 10 dolayında enflasyonla kapanabilir. Fakat 23 Haziran'daki İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçiminden sonra gelen zamlar enflasyonun temmuz ayında rotadan sapmasına neden olacağa benziyor. Bu sapma yılın kalan dönemindeki seyri de etkileyebilir. Böyle bir dönemde Merkez Bankası'nın ekonomiyi canlandırmak için faiz indirimlerine başlaması ise ikinci yarıyılı enflasyonun geleceği açısından iyice kritik bir dönem haline getiriyor.

DR. ORHAN KARACA • okaraca@ekonomist.com.tr

KONJONKTÜR

YILIN İLK BEŞ AYINI NİSPETEN YATAY BİR SEYİRDE GEÇİREN yıllık tüketici fiyatları endeksi (TÜFE) enflasyonu haziran ayında ciddi bir düşüş gösterdi. Mayıs ayında yüzde 18,71 düzeyinde bulunan yıllık tüketici enflasyonu, yaklaşık 3 puanlık düşüşle, haziran ayında yüzde 15,72 düzeyine indi. Fakat bu düşüş sürpriz değildi ve önceden bekleniyordu. Çünkü geçen yılın haziran ayında döviz kurlarındaki sıçramanın fiyatlara yansıması yüzünden aylık enflasyon oranı "mevsim normalleri"nin (son 10 yılın ortalaması) çok üzerinde çıkmıştı. Bu yıl döviz kurlarında veya fiyatlara olumsuz yansıyabilecek başka faktörlerde benzer bir gelişme olmadığından haziran ayında mevsim normallerine daha yakın bir aylık enflasyon oranının çıkacağı ve bunun da yıllık enflasyonda büyük bir düşüş getireceği belliydi. Nitekim geçen yılın haziran ayında yüzde 2,61 olan aylık tüketici enflasyonu bu yılın aynı ayında yüzde 0,1 dolayındaki mevsim normallerine çok yakın bir düzeyde ve yüzde 0,03'te kaldı. Böylece bu "baz etkisi" sayesinde yıllık enflasyonda da büyük bir düşüş yaşanmış oldu.

ENFLASYONUN ROTASI

Biz her yılın başında, yukarıda bahsi geçen mevsim normallerine dayalı hesaplar yaparak, yıllık enflasyonun yıl içinde izleyebileceği rotayı kabataslak da olsa ortaya koymaya çalışıyoruz. Elbette yıl içinde aylık enflasyon oranları hep mevsim normallerine yakın çıkmıyor ve çoğunlukla yıllık enflasyon bu rotadan sapıyor. Yine de bu yaptığımız hesaplar bize enflasyonun olası seyrine ilişkin bir harita sunmuş oluyor.

2019 yılına başlarken de benzer hesapları yapmış ve yıllık tüketici enflasyonun bu yılki olası rotasını "Konjonktür"ün üçüncü sayfasında görebileceğiniz grafikteki gibi çıkarmıştık. Sizin de söz konusu grafikte açıkça görebileceğiniz gibi, doğrusu yılın ilk yarısındaki gerçekleşme bu hesaplarımıza oldukça yakın çıktı. Yılbaşındaki hesaplarımız, 2018 yılını yüzde 20,3 düzeyinde bitiren yıllık tüketici enflasyonunun haziran ayında yüzde 15 dolayına inebileceğini gösteriyordu. Şu anda gerçekten de buna çok yakın bir noktadayız.

İKİNCİ YARIYILDA NE OLUR?

Eğer yıllık tüketici enflasyonu yılın ikinci yarısında da bu rotaya uygun bir seyir izlerse, eylül ayında haziran ayındakinden de daha büyük bir düşüş yaşayacak ve yeniden tek haneli seviyeleri göreceğiz.

DIŞ TİCARETTE İLK YARIYIL İYİ GEÇMEDİ

Ticaret Bakanlığı'nın geçen ayın başında haziran ayı verilerini de yayınlamasıyla dış ticarette 2019 yılının ilk yarısına ilişkin bilanço ortaya çıkmış oldu. Maalesef bu bilanço pek iyi görünmüyor. Çünkü bu verilere göre ihracat yılın ilk yarısında sadece yüzde 1,9 artış gösterdi. İlk yarıyılda ithalat ise yüzde 19,8 geriledi. İhracat az da olsa artarken ithalatta yaşanan düşüş sayesinde, ilk yarıyılda dış ticaret açığı da yüzde 63,7 gerilemiş bulunuyor.

İhracat, dış talebin ekonomik büyümeye etkisi açısından önem taşıyor. İç talepteki gerileme nedeniyle şu sıralarda ihracatın ekonomik büyüme açısından önemi daha da artmış durumda. Tabii ekonomik büyüme açısından esas önemli olan nominal değil, reel ihracat. İç talepteki gerileme nedeniyle dış talebe yüklenmek zorunda kalan işletmelerin fiyat kırarak daha fazla ürünü daha düşük fiyattan ihraç etmeleri yüzünden de son dönemde reel ihracattaki artış nominal ihracattaki artışın üzerinde seyrediyor. Dolayısıyla dış talebin yılın ilk yarısında büyümeye katkısı nominal ihracatın ima ettiğinden daha fazla olabilir. İlk çeyrekte gerçekten de öyleydi ve muhtemelen ikinci çeyrekte de öyle çıkacak.

İthalat ise hem üretimin hem de iç talebin seyri konusunda fikir vermeye yarıyor. Bu açıdan yılın ilk yarısındaki büyük düşüş hiç iyi değil. Ekonomi geçen yılın son çeyreği ve bu yılın ilk çeyreğinde küçülmüştü. Muhtemelen ikinci çeyrekte de küçülme göreceğiz.

Dış ticaret verilerindeki tek olumlu gelişmeyi açıktaki büyük düşüş oluşturuyor. Çünkü dış ticaret açığının düşmesi cari açığın da düşmesi demek. Ancak ekonominin küçülmesinden kaynaklanan bu düşüşe sevinmek pek de mümkün görünmüyor.

Dış ticarette ilk yarıyılın bilançosu

(Dış ticarette son durum, milyon dolar)

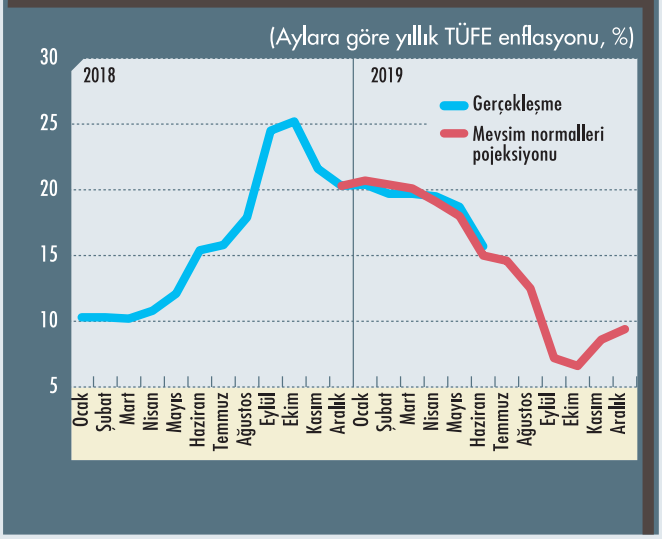
	Ocak-Haziran 2018	Ocak-Haziran 2019	Değişim oranı (%)
İhracat	82.163	83.755	1,9
İthalat	122.967	98.572	-19,8
Denge	-40.804	-14.818	-63,7

Kaynak: Ticaret Bakanlığı

Çünkü geçen yılın eylül ayında, yine döviz kurlarındaki sıçramanın fiyatlara yansımasının etkisiyle, aylık tüketici enflasyonu yüzde 1,2 dolayındaki mevsim normallerini beşe katlamış ve yüzde 6,3'ü bulmuştu. Bu olumlu baz etkisi, önümüzdeki aylarda aylık enflasyon oranlarının hep mevsim normallerine yakın çıkması halinde, eylül ayında yıllık tüketici enflasyonunun yüzde 7 dolayına kadar inmesini sağlayacak. Fakat yılın son iki ayında baz etkisi olumsuza dönecek. Çünkü geçen yılın son iki ayında döviz kurlarının sakinleşmesi ve hükümetin bazı ürünlerde vergi indirimine gitmesi gibi nedenlerle aylık enflasyon oranları mevsim normallerinin çok altında çıkmıştı. Bu nedenle yılın ikinci yarısında aylık enflasyon oranlarının mevsim normalleri dolayında çıkması halinde son iki ayda yıllık enflasyon yükselecek ve 2019'u yüzde 10 dolayında kapatacak.

Tabii burada esas soruyu yıllık tüketici enflasyonunun yılın ikinci yarısında da bu rotayı aynen izleyip izleyemeceğini kestirebilmek oluşturuyor. Bize kalırsa bu sorunun yanıtı "hayır" gibi görünüyor. Muhtelemen daha ikinci yarıyılın hemen başında yani temmuz ayında yıllık

Enflasyonun 2019'daki olası rotası



Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2019, birinci çeyrek, %)	-2,6	-3,0	7,4	Ekonomi yıllık bazda iki çeyrek üst üste küçülerek resmen resesyona girdi. Öncü göstergeler bu küçülmenin hala sürdüğüne işaret ediyor.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2019, birinci çeyrek, MD, %)	1,3	-2,4	1,0	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2019, %)	-0,1	-1,2	6,5	Sanayi üretimdeki düşüş son iki ayda yavaşladı ama bunda olumlu "takvim etkisi"nin rolü var. Haziran ayında ise uzun bayram tatili nedeniyle sanayi üretiminde büyük bir düşüş çıkacak gibi görünüyor.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2019, MD, %)	1,3	-0,9	-1,4	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Haziran 2019, %)	77,1	76,3	78,3	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2019, %)	-3,4	-5,4	5,2	İç talepteki gerilemenin hala devam ettiğini işaret ediyor.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Haziran 2019, %)	15,72	18,71	15,39	Haziran ayında beklendiği gibi olumlu "baz etkisi" sayesinde büyük bir düşüş oldu. Temmuz ayında ise tekrar yükselmesi ihtimali var.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Haziran 2019, %)	25,04	28,71	23,71	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Temmuz 2019, %)	13,90	14,88	11,07	Gerçekleşen enflasyondaki düşüşten olumlu etkilenip biraz geriledi.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Haziran 2019, %)	-3,9	5,5	4,8	Döviz kurları üç aylık yükselişten sonra haziran ayında yeniden düşüşe geçti. Temmuz ayında da bir miktar düşüş vardı.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Haziran 2019, %)	-3,1	5,0	3,5	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Haziran 2019, 2003=100)	72,1	69,8	78,1	Türk Lirası, üç aylık düşüşten sonra haziran ayında biraz değer kazandı.
İŞSİZLİK ORANI (Nisan 2019, %)	13,0	14,1	9,6	Mevsimsel etkilerle mart ayına göre düştü ama geçen yılın çok üzerinde.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Haziran 2019)	4.641	6.798	5.599	Yılın ilk yarısında hep geçen yılki seviyesinin altında kaldı.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Temmuz 2019, MD)	56,5	57,6	72,7	23 Haziran seçiminin olumlu bir etkisi olmadı. Hala dipte seyrediyor.
İHRACAT (Haziran 2019, milyon $)	11.089	15.998	12.924	İhracatta mayıs ayında toparlanma vardı ama haziran ayında uzun bayram tatilinin de etkisiyle büyük düşüş gösterdi. İthalatta ve dış ticaret açığında ise düşüş devam ediyor.
İTHALAT (Haziran 2019, milyon $)	14.265	17.828	18.449	
DIŞ TİCARET DENGESİ (Haziran 2019, milyon $)	-3.177	-1.831	-5.525	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Mayıs 2019, milyon $)	151	-1.301	-6.172	Yıllık bazda 2,4 milyar dolara indi. Haziranda fazlaya dönmüş olabilir.
M2 PARA ARZI (Haziran 2019, milyar TL)	2.161	2.171	1.806	Haziran ayında parasal göstergelerin üçünde de düşüş yaşandı. Kredilerin mevduatlara oranı da hafifçe düşerek yüzde 107,6'dan yüzde 107,2'ye geriledi.
MEVDUAT HACMİ (Haziran 2019, milyar TL)	2.218	2.220	1.831	
KREDİ HACMİ (Haziran 2019, milyar TL)	2.378	2.389	2.226	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Haziran 2019, %)	23,9	24,5	17,3	Haziran ayında yüzde 24'ün altına düştü.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Haziran 2019, %)	23,6	25,8	18,1	Hazine'nin borçlanma faizi yükseklerde geziyor.
BÜTÇE DENGESİ (Haziran 2019, milyon TL)	-12.053	-12.052	-25.624	Haziran ayında nihayet frene basıldı ve yıllık açıkta gerileme yaşandı.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Haziran 2019, milyar TL)	1.220	1.221	970	Döviz kurlarındaki düşüş sayesinde haziran ayında yerinde saydı.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

ZORLU CENTER AKASYA AVM İSTİNYE PARK ANKARA PANORA İZMİR KONAK PİER İSTANBUL OPTIMUM OUTLET

EDWARDS KALAMIŞ MARİNA EDWARDS AKMERKEZ EDWARDS LAND OF LEGENDS BEYMEN

www.edwards.com.tr

tüketici enflasyonunun bu rotadan bir miktar saptığını göreceğiz. Bunun gerçekten böyle olup olmayacağı 5 Ağustos'ta temmuz ayı enflasyon verileri yayınlandığında ortaya çıkacak. Geçen yıl temmuz ayında aylık tüketici enflasyonu yüzde 0,55 olmuştu ve bu oran yüzde 0,2 dolayındaki mevsim normallerinin çok fazla üzerinde değildi. Bu yıl temmuz ayında mevsim normallerine yakın bir aylık enflasyon oranının çıkması halinde yıllık enflasyonun bir miktar daha gerileyip yüzde 15 dolayına biraz daha yaklaşması gerekir. Ancak 23 Haziran'da tekrar yapılan İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçiminin ardından gelen zamlar temmuz ayında aylık tüketici enflasyonunun mevsim normallerinin çok üzerinde çıkacağını düşündürüyor. Nitekim Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın (TCMB) her ay düzenlediği Beklenti Anketi'nin temmuz ayı sonuçları, finansal ve reel sektörlerdeki karar alıcı ve uzman kişilerin, bu ayda tüketici enflasyonunun yüzde 1,25 dolayında çıkmasını beklediklerini gösteriyor. Gerçekleşme de böyle olursa temmuz ayında yıllık tüketici enflasyonu yeniden yükselecek ve "Konjonktür"ün üçüncü sayfasındaki grafikte gördüğünüz rotadan bu yıl ilk kez önemli ölçüde sapacak. Böyle bir durumda, sonraki aylarda aylık enflasyon oranları yeniden mevsim normallerine yakın değerler alsa bile, yeni rota eskisine paralel ama daha yüksek bir seviyeden geçecek. Seçim sonrasındaki zamların diğer ürünlerin fiyatlarına da yavaş yavaş yansıyacağını düşünürsek, esasında sonraki aylarda da aylık enflasyon oranlarının mevsim normallerinden yüksek gerçekleşmesi ihtimali daha yüksek. Bu da 2019 sonunda artık yüzde 10 dolayında değil de daha yüksek bir yıllık tüketici enflasyonu görebileceğimiz anlamına geliyor. Nitekim bu nedenle TCMB Beklenti Anketi'ndeki yıl sonu tüketici enflasyonu beklentileri de yüzde 15 dolayında bulunuyor.

İKİ SEÇİMİN ETKİSİ

Esasında biz yılbaşında bu hesapları yaparken, 31 Mart'taki yerel seçimlerden sonra gelmesi muhtemel zamlar nedeniyle, yıllık tüketici enflasyonunda rotadan ilk sapmanın nisan ayında olacağını düşünmüştük. Ancak 31 Mart'taki İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçiminin iptal edilip 23 Haziran'da tekrarlanmasına karar verilince yerel seçim süreci yaklaşık üç ay uzadı. Bu da hükümetin bazı ürünlerin fiyatlarındaki biriken zamları tutmaya devam etmesine neden oldu. Fakat tutulan bu zamlar 23 Haziran'dan sonra yapılmaya başlandı. Böylece enflasyonun rotadan sapması da üç aylık gecikmeyle tekrar gündeme geldi.

ENFLASYON VE FAİZ İLİŞKİSİ

İşte enflasyonda böyle kritik bir döneme girdiğimiz sırada galiba para politikası uygulamasında da ilginç bir deneye adım atmak üzereyiz. Cumhurbaşkanı

HÜKÜMET BÜTÇEDE FRENE BASTI

Merkezi yönetim bütçesi 2019'un ilk yarısını 78,6 milyar TL'lik açıkla kapattı. Bu tutar geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 70,5'lik artışa denk geliyor. Merkezi yönetim bütçesinde 2018'in ilk yarısında 46,1 milyar TL'lik açık vardı.

Bütçede 2019'un tamamına ilişkin açık hedefi 80,6 milyar TL düzeyinde. Buna göre daha yılın ilk yarısında bu hedefe çok yaklaşılmış bulunuyor. Buna da normalde 31 Mart'ta sona ermesi gereken ama İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçiminin iptal edilip 23 Haziran'da tekrarlanmasıyla neredeyse üç ay daha uzayan yerel seçim sürecinde bütçe harcamalarında ipin ucunun kaçırılması neden oldu gibi görünüyor. Yılın ilk yarısındaki bu sapmaya rağmen eğer hala bu açık hedefinin tutması isteniyorsa yılın ikinci yarısında bütçe harcamalarında frene çok sert bir şekilde basılması gerekiyor.

Esasında bu frenin ilk işaretleri haziran ayında geldi. Haziran ayında bütçe harcamaları geçen yılın aynı ayındaki seviyesine göre yüzde 12,5 geriledi. Hatta faiz dışı harcamalardaki gerileme biraz daha yüksek ve yüzde 15,5 olarak gerçekleşti. Bu fren sayesinde, önceki dört ayda rekor üstüne rekor kırıp mayıs ayında 118,7 milyar TL'ye kadar çıkmış olan yıllık bütçe açığı haziran ayında 105,1 milyar TL'ye indi. Önümüzdeki aylarda da frene böyle basılmaya devam edilirse yıllık bütçe açığındaki gerileme devam edebilir. Ancak frene böyle basmaya devam edilebilmesi çok da olası görünmüyor. Zaten bu nedenle de bütçe açığını frenlemek için Merkez Bankası'nın yedek akçesinin Hazine'ye devredilmesi gibi olağanüstü yollara başvurulmaya çalışılıyor. Önümüzdeki aylarda daha "yaratıcı" gelir kaynakları yanında yeni vergi ayarlamalarıyla da karşılaşabiliriz.

Bütçe açığında yüzde 70,5 artış var

(Merkezi yönetim bütçesi, milyon TL)

	Ocak-Haziran 2017	Ocak-Haziran 2018	Değişim oranı (%)
HARCAMALAR	399.691	481.567	20,5
Faiz dışı harcamalar	365.884	430.823	17,7
Faiz ödemeleri	33.807	50.744	50,1
GELİRLER	353.601	402.984	14,0
Vergi gelirleri	294.820	307.743	4,4
Diğer gelirler	58.780	95.241	62,0
BÜTÇE DENGESİ	-46.091	-78.583	70,5
FAİZ DIŞI DENGE	-12.283	-27.839	126,6

Kaynak: Maliye Bakanlığı

mesa BODRUM

DEMİRBÜKÜ

VİLLA | REZİDANS

mesa 1969

444 9 366

mesabodrum.com

Recep Tayyip Erdoğan, geçen ay, TCMB Başkanı Murat Çetinkaya'yı görevinden aldı ve yerine yardımcısı Murat Uysal'ı atadı. Kulislerden sızan bilgilere bakılırsa, Çetinkaya'nın görevden alınmasının temel nedenini, Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın para politikası faizinde büyük bir indirim yapılması yönündeki telkinlerine direnmesi oluşturuyor. Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın yıllardan beri "Faiz enflasyonun sonucu değil, nedenidir" tezini savunduğunu ve TCMB'nin de buna uygun hareket etmesini istediğini biliyoruz. Ancak iktisat bilimindeki hakim görüş bunun tam tersi yönünde olduğundan, her ne kadar para politikasını mümkün olduğu kadar gevşek tutmaya çalışsa da, TCMB bugüne kadar açıkça böyle bir tavır almadı. Fakat yeni başkanıyla birlikte TCMB'nin şimdi Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın isteklerine daha fazla kulak vermesi bekleniyor. Nitekim 25 Temmuz'daki Para Politikası Kurulu (PPK) toplantısından politika faizinin 425 baz puan indirilmesi kararının çıkması da bunu destekliyor. Geçen yılın eylül ayından bu yana yüzde 24 seviyesinde olan para politikası faizi bu kararla birlikte yüzde 19,75'e indi. Eğer çok büyük bir terslik olmazsa muhtemelen PPK'nın önümüzdeki toplantılarında da politika faizindeki indirim sürecektir. Bu da Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın tezinin nihayet sınanmasına imkan verecektir.

Eğer bu konuda Cumhurbaşkanı Erdoğan haklıysa problem yok. Fakat iktisat bilimindeki hakim görüş doğruysa önümüzdeki dönem bir hayli zor geçebilir. Yukarıda bahsettiğimiz olumlu baz etkisi sayesinde, eğer çok büyük bir terslik olmazsa, önümüzdeki aylarda yıllık tüketici enflasyonu bir miktar daha düşebilir. Yaşanan resesyon nedeniyle cari açığın sıfırlanması yüzünden şu anda Türkiye'nin döviz ihtiyacı çok fazla değil ve bu durum ekonominin bir miktar faiz indirimini kaldırmasını sağlayabilir. Ancak faiz indiriminde aşırıya kaçılması halinde durum tersine dönebilir. Ayrıca ekonomi yeniden büyümeye başlayıp döviz ihtiyacı artmaya başladığında ne olacağı da belli değil. Maalesef bu deneyin Türkiye ekonomisini uzun bir durgunluğa mahkum etmesi olasılığı var. Üstelik bu durgunluğa rağmen enflasyonun yüksek seyretmeye devam etmesi ihtimali de bulunuyor.

Son iki plandaki temel ekonomik hedefler

	10'uncu plandaki 2018 hedefi	2018 gerçek durum	11'inci plandaki 2023 hedefi
Ekonomik büyüme (Son beş yıllık ortalama, %)	5,5	4,9	4,3
Kişi başına GSYH (Dolar)	15.996	9.632	12.484
İşsizlik oranı (%)	7,2	11,0	9,9
Tüketici enflasyonu (%)	4,5	20,3	5,0
Cari işlemler dengesinin GSYH'ye oranı (%)	-5,2	-3,5	-0,9
Bütçe dengesinin GSYH'ye oranı (%)	-0,5	-2,0	-2,0
Ortalama dolar kuru (TL)	1,97	4,72	6,90

Kaynak: Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
Not: Ortalama dolar kuru verilerini diğer verilerden yararlanarak biz hesapladık.

11'İNCİ PLAN NE KADAR GERÇEKÇİ?

Normalde 2019 yılı başında yürürlüğe girmesi gereken 11'inci Kalkınma Planı, yaklaşık bir yıllık gecikmeyle, geçen ay Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) sunuldu. 2019-2023 yılları arasını kapsayan 11'inci planda, Türkiye'nin bu beş yıllık dönemde yılda ortalama yüzde 4,3 büyümesi öngörülüyor. 2018'de 9 bin 632 dolar olan kişi başına milli gelirin 2023'te 12 bin 484 dolara çıkması hedefleniyor. 11'inci planda, geçen yıl yüzde 11 olan işsizlik oranının 2023'te yüzde 9,9'a indirilmesi hedefi var. 11'inci plana bakılırsa, 2018'de yüzde 20,3 olan tüketici enflasyonunda yüzde 5'lik hedefe 2023 yılında nihayet ulaşılacak. 11'inci plana göre, 2018'de yüzde 3,5 olan cari açığın gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYİH) oranı 2023'te yüzde 0,9'a kadar inecek. 2018 yılında yüzde 2 olan bütçe açığının GSYİH'ye oranının ise 2023'te de bu düzeyde olması hedefleniyor.

Bu hedeflerden ekonomik büyümeye ilişkin olanı çok iddialı değil. Çünkü Türkiye'nin uzun dönemdeki ortalama büyüme oranı bundan daha yüksek ve yüzde 5 dolayında hesaplanıyor. 2014-2018 yılları arasını kapsayan 10'uncu plan döneminde de buna çok yakın ve yüzde 4,9'luk yıllık ortalama büyüme gerçekleşti. Eğer çok olağanüstü gelişmeler yaşanmazsa 11'inci plandaki büyüme hedefini tutturmak zor olmaz gibi görünüyor.

Ancak 11'inci plandaki diğer hedeflerin ne kadar gerçekçi olduğu biraz tartışmalı. Öncelikle işsizlikte öngörülen düşüş, ekonomik büyüme hedefiyle pek uyumlu değil. Çünkü bizim hesaplarımız Türkiye'de işsizlik oranının sabit kalması için bile ekonomide yüzde 5,5-6 dolayında büyüme yaşanması gerektiğini gösteriyor. Bu durumda 11'inci plandaki büyümeyle işsizlikte düşüş değil yükseliş görme olasılığımız daha yüksek. Enflasyon hedefinin tutması ise büyük ölçüde döviz kurlarının seyrine bağlı. 10'uncu planda 2018'de enflasyonun yüzde 4,5'e indirilmesi hedeflenmişti ama gerçekleşme bunu dörde katladı. Bunun en büyük nedeni de 2018'de 1,97 TL olması beklenen dolar kurunun 4,72 TL'yi bulması oldu. 11'inci planda 2023'te dolar kurunun 6,90 TL olacağı varsayımı yapılıyor. Eğer gerçekleşme bunun çok ötesine taşarsa enflasyon hedefi yine tutmaz. Döviz kurunun beklenenden daha fazla artması halinde kişi başına milli gelir hedefinin tutması da mümkün olmaz. 11'inci plandaki cari açık hedefi de bize pek gerçekçi gelmedi. Türkiye ekonomisi ithalata dayalı bir üretim yapısına sahip olduğundan 11'inci plandaki kadar düşük bir cari açıkla büyümesi pek olası görünmüyor. Ekonomiyi cari açıksız büyüyecek bir yapıya kavuşturmak için beş yıldan çok daha uzun bir zaman ve kapsamlı bir ekonomi politikası uygulanması gerekir. Son olarak, kamu maliyesinde işlerin giderek bozulduğunu dikkate alınca, 11'inci plandaki bütçe açığı hedefini de pek gerçekçi bulmadığımızı söyleyelim.

“Bize çok az zaman tanıyın”

VakıfBank Özel Bankacılık

Çünkü kısacık bir zaman diliminde sizin için yapabileceklerimizin sonu yok. Dilediğiniz an kolayca ulaşabileceğiniz uzman portföy yöneticilerimizle tüm finansal ihtiyaçlarınıza anında çözüm buluyoruz.

VakıfBank, Yanındaki Güç.

vakifbank.com.tr

VakıfBank Özel Bankacılık

/vakifbank

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

NEVZAT KULABEROĞLU / UĞUR OKULLARI GENEL MÜDÜRÜ

"500 OKUL HEDEFİ KOYDUK"

Uğur markasının hikayesi 1968 yılına kadar uzanıyor. 1968'de Laleli'de ilk dersini veren Uğur Dershaneleri bugün, dönüştüğü Uğur Okulları ile Türkiye'nin birçok noktasında yer alıyor. Uğur Okulları, 2018-2019 eğitim öğretim döneminde 44 ilde, 51 kampüs, 20 Anadolu lisesi, 61 temel lise, 4 ortaokul ve 1 anaokulu olmak üzere 137 okulla eğitim verdi. Toplam 6 bin öğretmen ve 75 bin öğrencisi olan okul, 2019-2020 eğitim öğretim yılı için yoğun bir ajandaya sahip. İstanbul, Adana, Şanlıurfa, Aydın, Diyarbakır, Kocaeli gibi birçok ilde yeni yatırımlar planladıklarını belirten Uğur Okulları Genel Müdürü Nevzat Kulaberoğlu, "1 Eylül 2019 tarihi itibarıyla ülkemizin her yerine 46 yeni okul kazandırıyoruz. 50 yılı aşkın süredir sektörün en önemli aktörlerindeniz ve yenilikçi eğitim yaklaşımlarımızla her daim Türkiye'nin en ücra köşesindeki öğrenciye ulaşmayı hedefliyoruz, eğitimde fırsat eşitliği yaratmayı misyon ediniyoruz" diyor.

Yeni eğitim öğretim döneminde artık temel liseler olmayacak. Dershanelerden dönüşen temel liseler de Anadolu lisesi veya kampüs yapısına dönüşmek zorunda. Uğur da mevcut 61 temel lisesinin 50'sini Anadolu lisesi veya kampüse dönüştürüyor. Dönüşen bu okulların dışında Doğu illeri çoğunlukta olmak üzere iş ortaklarıyla birlikte büyüyerek birçok yeni yatırım da yaptıklarını ifade eden Kulaberoğlu, sözlerine şöyle devam ediyor: "2019-2020 eğitim öğretim yılı için toplamda yaklaşık 500 milyon TL yeni yatırım yapıyoruz. Önümüzdeki yıl 68'i kampüs olmak üzere toplam 110 okulumuzla eğitim hizmeti vereceğiz. Kadrolarımıza 1.000'e yakın yeni çalışma arkadaşımızı katarak öğretmen istihdamımızı 7 binin üzerine çıkarmayı hedefliyoruz. Ancak bir eğitim kurumu olarak nicelik olarak değil nitelik olarak büyümek önemli. Tüm okullarımızın aynı kalitede eğitim hizmeti sunması için üstün bir çaba sarf ediyoruz, nitelikli büyüme sağladığımız sürece okul sayımızı artırıyoruz."

Orta vadede Uğur Okulları'nın hedefi büyük. Bu yıl başında kendilerine 2023 yılında 500 okul hedefi koyduklarını açıklayan Kulaberoğlu, 2020-2021 eğitim yılında 300 okula ulaşmayı, kademeli olarak büyümeyi ve Türkiye'nin her yerinde öğrencileri kaliteli ve nitelikli eğitimle buluşturmayı amaçladıklarını söylüyor.

"ANAHTARLIK KOLEKSİYONUM VAR"

Nevzat Kulaberoğlu, Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra özel bir kolejde fizik ve fen bilgisi öğretmeni olarak kariyerine başladı. Buradaki 18 yıl içinde farklı birim ve alanlarda liderlik üstlendi. Eş zamanlı olarak Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde dersler verdi. Marmara Üniversitesi'nde Fen Bilimleri Enstitüsü'nde Yüksek lisans ve ardından doktora yaptı. 2012 yılında Darüşşafaka Eğitim Kurumlarında lise müdürü ve kampüs koordinatörü olarak görev alan Kulaberoğlu, 2016'dan itibaren de Uğur Okulları'nda kariyerine devam ediyor. İş hayatı çok yoğun olduğu için özel bir hobisinin olmadığını belirten Kulaberoğlu, "2000 yılına dek dağcılık merakım vardı ama artık bu şansım maalesef yok. Seyahat etmeyi, kitap okumayı ve bisiklete binmeyi severim. Gittiğim her ülkenin ve şehrin sembolü anahtarlık ve madeni para koleksiyonum var" diyor.

ELIE BERNHEIM / RAYMOND WEIL CEO

"GÖREVİM BÜYÜKBABAMIN VİZYONUNU DEVAM ETTİRMEK"

Raymond Weil 1976'da, İsviçre'de saat endüstrisinin "quartz krizi" diye de tanımlanan en ciddi krizlerinden birini yaşadığı dönemde hayata geçti. O yıla kadar dünya saat sektörünü elinde tutan İsviçre, quartz teknolojisiyle üretilen saatlerin yaygınlaşmasıyla birlikte bu gücünü kaybetmeye başlamıştı. Üretim Uzakdoğu'ya kaymış, talep de daha basit bir mekanizmaya ve uygun fiyata sahip quartz teknolojili saatlere yönelmişti. İşte o dönemde saat sektöründe 27 yıllık deneyimi olan Raymond Weil, kendi adını verdiği markasıyla bir saatin hem kaliteli hem ulaşılabilir olabileceğini kanıtlamak için yola çıktı. Yoğun çalışma ve farklı ülkelere seyahat ederek yaptığı bire bir pazarlamalar sonucunda ilk yıl 5 bin saat satışı gerçekleştirdi. Bir sonraki yıl satışlarını 40 bine, 1980'de 50 bine ve 1982'de ise 70 bine çıkardı. 2013'te Weil'in vefatından sonra şirketin CEO'luğuna torunu Elie Bernheim geldi. İsviçre'de en geniş kitleye hitap eden bağımsız saat üreticisi unvanına sahip olan Raymond Weil, ilk kuruluş misyonunu bugün de devam ettiriyor.

Elie Bernheim, en büyük görevinin büyükbabasının vizyonunu devam ettirmek ve sürdürülebilir gelişim sağlamak olduğunu belirtiyor. "Stratejimiz ve fiyat politikamız 800-3 bin dolar bandında, bu pozisyonlamayı koruma niyetindeyiz. Bir İsviçre markası olarak gücümüz dünya çapında bilinen bir isimden, açık bir şekilde tanımlanmış olan konumlanmamızdan ve erişilebilir şık ürünlerimizden geliyor" diyor.

1970'lerden bugüne lüks saat sektörü her zaman yeni teknolojilerin meydan okumasıyla karşı karşıya kaldı. Bugün de akıllı saatler sektör için yeni tehdit olarak görülüyor. Ancak Bernheim tıpkı büyükbabası gibi bu tehdit karşısında endişeli değil. Bir aile şirketi olarak oldukça esnek ve proaktif olduklarını söylüyor. "Akıllı saat pazarına girmeyeceğiz, bu konuda bir girişimimiz olmayacak. Kendi gücümüzü pekiştireceğiz, çekici fiyatlarda şık ve kaliteli saatler üretmek asıl hedefimiz" diye konuşuyor.

Marka artık üretime da farklı yaklaşıyor. Bu yıl ilk kez kendi tasarladıkları makinenin lansmanını yaptıklarını açıklayan Bernheim, "Makine tedarikçilerimizden Sellita ile birlikte Freelancer Calibre RW1212 makinesini tasarladık. Bu model, markamızın ihtiyaçlarına bağlı kalarak, ilk çizimlerden itibaren kendi araştırma ve geliştirme ekibimiz tarafından tasarlandı. Bu, şirketimiz için oldukça önemli bir gelişme ve aslında şirketin nereye gittiğini de gösteriyor" diyor.

"TÜRKİYE'NİN YERİ ÖNEMLİ"

Raymond Weil kurulduğu ilk yıl olan 1976'dan itibaren Türkiye'de varlık gösteriyor. Türkiye'nin oldukça dinamik bir pazar olarak markaları için çok önemli bir yeri olduğunu ifade eden Berhneim, buraya yaklaşımlarını şöyle açıklıyor: "Türkiye' deki ekonomik durum kesinlikle zorlayıcı. Güçlü yanlarımıza odaklanıp stratejilerimizi yeniden düzenledik. Bu anlamda pozitif ivmeyi görmeye de başladık. Türkiye'ye yeni ve çağdaş bir soluk getirmek istiyoruz. Ayrıca Özlem Süer gibi yerel tasarımcılarla olan iş birliğimiz sayesinde moda dünyasında sesimizi duyurmak niyetindeyiz."

DR. MURAT AKDOĞAN / MYC PARTNES YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"WELLNESS'IN PAYINI YÜZDE 25'E ÇIKARACAĞIZ"

Dr. Murat Akdoğan, 30'lu yaşlarının başında henüz Baymak'ta çalışan olduğu dönemde beyin enfeksiyonu geçirerek ölümden döndü. Tıp literatürüne bu teşhisle geçen 14'üncü hasta oldu. Hastalığa yakalanan 13 kişi hayatını kaybederken yaşamayı başaran tek kişi olması ise onun hayata bakışını değiştirdi. İflas eden Baymak'ın küllerinden yeniden doğmasını sağladı. Mühendis olarak girdiği şirketin patronu oldu. Baymak'ı 25 yılda Türkiye'nin sektördeki en büyük şirketi yaptıktan sonra 2013'te satarak farklı sektörlerde yoluna devam etme kararı aldı. MYC Partners çatısı altında bugün Dr. Murat Akdoğan, sağlık, sigorta, estetik, turizm ve gayrimenkul yatırımları yapıyor. Ethica ve Estethica markalarıyla hastane, estetik ve sigorta alanında faaliyetlerini sürdüren Akdoğan, "Aslında Estethica markasıyla wellnes hastaneciliği yapıyoruz ve estetiğe odaklı dünyanın en büyük grubuyuz. Bu model başarılı oldu ve hızla büyüyor" diyor.

Son olarak geçtiğimiz yıl Lux markasıyla turizm sektörüne giriş yapan Akdoğan, burada da sağlık ve turizmi buluşturuyor. Bodrum'da hayata geçirdiği 91 oda ve 77 villadan oluşan 70 milyon dolarlık turizm yatırımını wellness'la buluşturmak istediğini belirten Murat Akdoğan, bunun için 8 milyon dolarlık ek bir yatırım yaptıklarını belirtiyor. Lux bünyesinde sağlık turizmi alanında neler yaptıklarını da şöyle anlatıyor: "Biz resort otelin yanında wellness kliniği açmak için dünyanın en iyi wellness kliniklerini inceledik. Hastanecilik birikimimizi de kullanarak ciddi çalışmalar yaptık. Yurt dışından da alanının en iyileriyle bir araya geldik. Avrupa'daki ünlü kliniklerin yaptıklarının çok ötesinde bir program hazırladık. Lux'daki kliniğimizde detoks da var anti aging programlar da onkolojik problemler yaşamış kişilere özel yenilenme programları da var. Ayrıca estetik odaklı özel programlar da bulunuyor."

Toplam 56 ülkeden misafir ağırladıklarını ve misafirlerinin yüzde 65'inin Avrupa'dan, yüzde 15'inin Körfez ülkelerinden ve yüzde 15-20'sinin de eski Sovyet ülkeleri ile Türk Cumhuriyetleri'nden olduğunu belirten Akdoğan, "Şu anda gelirlerimizin yüzde 10'u welness'dan. Ancak hedefimiz bunu yüzde 25'e çıkarmak" diyor.

"REKOR 'HER ŞEY DAHİL'DE KIRILIYOR"

Türkiye turizm sektörü rekorlarla dolu bir yıl geçiriyor. Ancak Akdoğan, kendi hedef kitleleri açısından aynı durumun söz konusu olmadığını belirtiyor ve nedenini de şöyle anlatıyor: "Rekorlar 'her şey dahil' otellerde kırılıyor. Asıl üst segment dediğimiz A plus grubu Türkiye'ye gelmeli. Onların hala ülkemize karşı tereddütleri var. İmkanları çok fazla olduğu ve dünyanın her yerine gidebildikleri için her şeyden önce güvenlik arıyorlar. Biz de bu konuda ciddi bir mücadele veriyoruz. Özellikle welness gibi özel hizmet sunan tesisler turizmde kanaat önderi dediğimiz A Plus misafirleri ülkemize getiriyor. Onlara yaşattığımız deneyimler ülkemizle ilgili kaygıların da giderilmesine yardımcı oluyor."

Gelecek, hayalini kurduğumuz değil, yarattığımız bir şeydir.

Yeniliklerimiz, şehirlerin daha az enerji kullanmasına, soluduğumuz havanın daha temiz olmasına ve elektrikli taşımacılığı yaygınlaştırmaya yardım eder. İşte bu yüzden, BASF'de, gelecek konusunda iyimseriz.

Daha fazla bilgi için:
wecreatechemistry.com

BASF
We create chemistry

ÖMER BARIŞ TURAN / VORWERK TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"10 BİN KİŞİLİK SATIŞ EKİBİNE ULAŞACAĞIZ"

Vorwerk, 136 yıl önce Almanya'da kurulmuş bir doğrudan satış şirketi. Yüksek teknolojili ev ürünleri satışı yapan şirket, dünya genelinde kendi ofisleri ve distribütörleriyle 80 ülkede faaliyet gösteriyor. Yıllık 2,9 milyar Euro ciro yaratıyor. Bünyesinde 12 bin çalışan istihdam eden Vorwerk, tüm dünyada 650 bin bağımsız satış danışmanıyla çalışıyor. Şirketin amiral ürünü ise Thermomix. Halihazırda dünyanın dört bir yanında 7 milyon mutfakta kullanılan Thermomix, dünyada ilk kez tartma, doğrama, öğütme, çırpma, hamur yoğurma gibi çok farklı işlemleri yapabilen, birden fazla yemeği pişirebilen bir teknolojiye sahip.

Vorwerk, 2017 sonunda amiral ürünü Thermomix ile Türkiye pazarına girdi. Yeni global yatırım stratejisi doğrultusunda "çoklu kanaldan satış" işine de ilk kez Türkiye ile başladı. Türkiye'de, internet, mağazacılık ve doğrudan satış olmak üzere üç kanaldan tüketiciye ulaşan şirket, ülkeyi önemli büyüme potansiyeline sahip güçlü bir pazar olarak görüyor. Türkiye'deki köklü mutfak kültürünün Thermomix ile mükemmel bir uyum oluşturacağına inandıklarını belirten Vorwerk Türkiye Genel Müdürü Ömer Barış Turan, "Dünya çapında bir metropol olan İstanbul'da güçlü bir ağ ve marka bilinci oluşturmak istiyoruz. Bu amaçla binlerce satış danışmanına motive edici bir gelir, sürekli eğitim ve mesleki kariyer fırsatı vaat ediyoruz" diyor. Şu anda Türkiye'de çoğunluğu kadınlardan oluşan 150 kişilik satış ekibiyle faaliyet gösteren Vorwerk, yıl sonunda bu sayıyı 300'e çıkarmayı planlıyor. "İlk olarak İstanbul'da satış ekibimizi kurduk. Şimdi Ankara ve İzmir'de satış ekipleri kuracağız ve ekibimizi güçlendireceğiz" diyen Turan, gelecek 5 yılda da yine çoğunluğu kadınlardan oluşacak 10 bin kişilik bir satış ekibine ulaşmayı hedeflediklerini açıklıyor.

Turan, Vorwerk'in Türkiye'de büyüme konusunda iştahlı olduğunun da altını çiziyor. Thermomix'le birlikte gelirlerinin yüzde 70'ini oluşturan Kobold elektrikli süpürgesini de ilerleyen dönemde Türkiye pazarıyla tanıştıracaklarını ifade ediyor. Bugüne kadar girdikleri hiçbir pazarda saman alevi gibi büyüyen bir etki yaratıp kaybolan bir şirket olmadıklarının altını çizen Turan, "Vorwerk bir aile şirketi. Aile Türkiye'ye inanarak ve pazarı bilerek buraya geldi. Şu anda altyapı kurup bir bilinç yaratma aşamasındayız. Yavaş yavaş satış gücümüzü artıracağız. Thermomix'i pazarda oturttuktan sonra diğer ürünlerle devam edeceğiz" diye konuşuyor.

"KADIN GİRİŞİMCİLERİ DESTEKLİYORUZ"

Vorwerk büyürken işin merkezine kadın girişimciliğini desteklemeyi de koyuyor. Avrupa'da kadınların istihdama katılımının yüzde 60'lardayken Türkiye'de bu oranın yüzde 30'larda olduğunu belirten Turan, "Biz Thermomix ile beraber kadınların ekonomik hayata katkısını artırmayı istiyoruz, kadın girişimcileri destekliyoruz. Kadınların girişimcilikteki potansiyeli çok yüksek. Satış ekibinin bir parçası olan girişimci kadınlara vaadimiz ilk işe başladıklarında bir öğretmen, ilerlediklerinde ise bir doktor maaşı kadar gelir yaratmalarını sağlamak" diyor.

İnternetin olduğu her yerde

Deniz'e Çek Gönder!

Acil nakit ihtiyaçlarınız için finansmana artık web sitesinden de erişebilirsiniz. Faturalı çekinizi denizecekgonder.com üzerinden gönderin.

Çekinize karşılık alabileceğiniz tutarı öğrenerek en yakın DenizBank şubesinden nakdinize kolayca ulaşın.

App Store'dan indirin

Google Play 'DEN ALIN

denizecekgonder.com

DenizFactoring

www.denizfactoring.com | 0212 348 92 00

EVREN BALLI / CLONERA GENEL MÜDÜRÜ

4 BİNDEN FAZLA SANAL SUNUCUYU YÖNETİYOR

Evren Ballı, 2002 yılında Marmara Üniversitesi Bilgisayar Bölümü'nü bitirdi. Ancak kariyerine 1999'da henüz üniversitede öğrenciyken başladı. 6 yıllık iş deneyimiyle de 2005'te Treo Bilgi Teknoloji'lerinin kurucu ortakları arasında yer aldı. Bu arada 24 yaşında işletme okuma kararı aldı ve Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2015'te ikinci girişimi Clonera'yı hayata geçiren Ballı, bugün Clonera genel müdürlüğünün yanı sıra Treo Bilgi Teknolojileri'nin yönetim kurulu üyeliğini yürütüyor. Clonera'nın platform bazlı bir hizmet modelini odağına koyan ve ürün/üretici bağımsız, tek bir işletim platformu üzerinden üç ana başlıkta hizmetler sunan bir BT hizmet sağlayıcısı olarak kurulduğunu belirten Ballı, "Clonera'nın bir numaralı önceliği, işletmelerin kârlılığına katkı sağlamak. Daha az harcayarak daha fazla uzmanlığa, her an ulaşabilen işletmeler Clonera ile kontrat imzaladıkları gün BT operasyon giderlerinde yüzde 50'lere varan tasarruf sağlamaya başlıyor" diyor. Bugün Clonera yerli bir girişim olarak, 6 farklı veri merkezinde, 5 milyon dolar mevcut yatırım hacmiyle 9 petabyte üzerinde veri ve 4 binden fazla sanal sunucunun BT operasyonlarını yönetiyor. 15 milyon dolar kontrat hacmi ve 82 kişilik ekibiyle sektörde sadece "Yönetilen BT Hizmetleri" sağlayan güçlü şirketlerden biri olarak faaliyetlerini yürütüyor. Clonera sağladığı hizmetlerin yanında yapay zeka ve robotik süreç otomasyonu gibi araçları da kullanarak çözümlerini daha verimli hale getirmek üzere çalışmalarına devam ediyor. Aynı zamanda bu konudaki yeteneklerini bir SaaS (Hizmet Olarak Yazılım) platformu olarak da sunmayı hedeflediklerini söyleyen Ballı, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bunun dışında sektörümüze özel IOT (Nesnelerin interneti) çözümleri, CaaS (container as a service) gibi konularda geliştirme ve ürünleştirme çalışmalarımız devam ediyor. 2020 yılı içerisinde şu an halihazırda müşterilerimize hizmet verdiğimiz izleme platformu ClonEYE'ı SaaS olarak çıkartmak için çalışıyoruz. Bu platform tamamen ürünleştiğinde, Türkiye ile aynı anda yurt dışında da potansiyel müşterilerimize sunacağız. 2020'den itibaren gelecek yıllar içerisinde de halihazırda sahip olduğumuz yönetilen hizmetler, felaket kurtarma, bulut yedekleme gibi hizmetlerimizi de yurt dışındaki müşterilerimize sunuyor olacağız."

"FELAKET SENARYOSU OLUŞTURULMALI"

Felaket denildiğinde akla ilk olarak sel, deprem gibi doğal afetler gelse de bu doğal afetler şirketlerin yaşadığı felaketlerin sadece yüzde 3'ünü oluşturuyor. Geriye kalan yüzde 97'lik kısmı ise güç kesintileri, donanım ve yazılım sorunları, sistem hataları, siber saldırılar, kullanıcı hataları ve veri bozulmaları nedeniyle gerçekleşiyor. Ballı, bu tür bir felaket nedeniyle büyük veri kaybı yaşayan şirketlerin yüzde 93'ünün ise faaliyetlerine 5 yılda son vermek durumunda kaldıklarını belirtiyor. "Bu nedenle tüm şirketlerin bir felaket senaryosu oluşturması ve bir felaket kurtarma ve iş sürekliliği sistemi kurması gerekiyor" diyor.

SAMSUNG

Curved Gaming Monitor
Quantum dot display

Geniş gör, oyunu kazanan sen ol

samsung.com/tr
/SamsungTurkiye

SAMSUNG ÇAĞRI MERKEZİ 444 77 11

49" CRG9 4 ms 120 Hz Dual QHD QLED Kavisli Gaming Monitör

120 Hz Yenileme Hızı | 1800 R Kavisli Ekran | AMD Radeon Freesync2™ uyumlu | 3000:1 Kontrast Oranı

IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı
@ianbremmer

ABD'nin kazanmak için müttefike ihtiyacı var

2016 sonbaharı günlerine dönüp baktığımızda ABD başkanlığı için yarışan hem Cumhuriyetçi hem de Demokrat adayların Trans Pasifik Ortaklığı'na (TPP) şiddetle karşı çıktıklarını görmüştük. Bu, aslında global GSYİH'nın yaklaşık yüzde 40'ını üreten bir ülkeyi bir araya getirebilecek devasa bir ticaret anlaşmasıydı. ABD Başkanı Donald Trump daha Beyaz Saray'a yerleştiği ilk haftasında ABD'nin TPP'den çekilmesini sağladı. Böylece "Önce Amerika" çağı resmen başlamış oldu.

Post-Amerikan dünya düzeninin son 2,5 yılı süresince Washington, geleneksel ABD müttefiklerinin kafasını karıştırmaya devam etti. Avrupalılar bir anda kendilerini "para birimi manipülatörleri" olmakla damgalanmış halde buldu. Ardından Japonya ile olan güvenlik bağları sorgulanmaya başlandı. Bütün bunların yanı sıra ABD, Çin ticaret savaşı global ekonomik büyüme üzerinde büyük bir baskı kurdu ve kuruyor. Her ne kadar uluslararası manşetleri ticaret savaşı süslüyor olsa da Pekin ile Washington arasında giderek hızlanan ve global yıkım açısından daha da büyük bir potansiyele sahip bir başka savaş daha yürütülüyor: Teknolojik soğuk savaş.

Çin kendisini ABD veya onun global müttefiklerinin çıkarlarından koruyacak şekilde bir teknoloji süper gücü yapabilmek için yıllarını harcadı. Ticaret savaşı ise bu klikleşmeyi su üstüne çıkararak bir anda dünyayı bir tarafta Batının diğer tarafta ise Çin'in olduğu global bir internetle yüzleşmek zorunda bıraktı. Batı sürümü büyük ölçüde özel kurumlar tarafından ama değişen hükümet düzenlemelerini esas alarak yönetilecek; Çin sürümü ise aralıksız Pekin tarafından yönetilecek. Bu gerçeklik göz önüne alındığında, "Önce Amerika" çağında Batı ve Batılılar liderliğindeki çok taraflılık için en iyi senaryo, TPP'nin dijital sürümünün yaratılarak ABD, Avrupa ve Japonya'nın kendi dijital teknoloji güçlerini birleştirmeleri ve dünyanın ileride dijital anlamda bölünmesine yol açılması olacak.

Ancak bu iş hiç de kolay değil. Özellikle de ABD'nin dünya liderliği rolünü oynamaya hiç de hevesli olmadığı bir zamanda. Zaten Batı liderliğindeki çok taraflı anlaşmalara, ahlak kurallarına ve kurumlarına duyulan güven eksikliği de ABD'nin bu isteksizliğinden kaynaklanıyor. Oysa iş teknolojiye geldiğinde ortada global bir tercih söz konusu ve ABD'nin kazanması için müttefiklerine ihtiyacı var.

En parlak ve en inovasyoncu beyinler ABD'de konumlandığından, ABD'nin oynamak zorunda kalacağı kritik bir rolü olacak. Ancak bu, denklemin sadece bir tarafı. Pazarının büyüklüğü, bürokratlarının kapasitesi ve teknolojik düzenlemelere olan proaktif yaklaşımı göz önüne alındığında Avrupa pazarı aslında düzenleyici bir süper güç. Bu arada Japonya hızla yaşlanan kendi nüfusu için açıkladığı yeni teknoloji planlarıyla kendisini dünyanın en modern teknolojileri için canlı bir laboratuvara dönüştürmüş durumda. Tüm bu güçlü yanları alt alta dizin, onlara yardımlaşmaları için bir çerçeve sunun, alın size dijital bir TPP'nin temelinin atılmış hali.

Alternatif bir Çin interneti ve altyapısı tehdidi ile Pekin'in 21'inci yüzyılda ekonomik kaslarından yararlanarak diğer ülkelere kendi dijital mahremiyet vizyonunu ihraç etme olasılığı, dijital bir TPP'nin kurulması için bir uyarı sayılmalı. Ancak burada tek hedef Çin'in dijital gelecek vizyonuyla rekabet etmek olmamalı. Batılı büyük ekonomiler arasında internet kullanımını yöneten dijital bir çerçeve çalışması yaratılmasıyla Çin'in milyarlarca Batılının olduğu bir pazar yerine erişebilmesi için reform yapmaya zorlanması da sağlanabilir. Tıpkı Batı'nın Çin'i dürtüklediği DTÖ üyeliğinde olduğu gibi.

Bu sonuç elbette garanti olmaktan uzak. Çin asla bir dijital TPP'ye imza atmasa bile, bu zaten Batı'da bugünlerde şiddetle ihtiyaç duyulan bir şey.

FARKIN OLSUN.
JEEP® GRAND CHEROKEE.

Standartlar çok standart. Önüne konulan standartları reddet, Jeep® ruhunu keşfet! İhtişamlı tasarımı, 3.0 litre 250 hp motoru ve dünyanın en çok ödül alan SUV'u Jeep® Grand Cherokee ile farkın olsun.

Jeep® Grand Cherokee şimdi 710.000 TL.

Koç

Jeep®
THERE'S ONLY ONE

Jeep® Grand Cherokee'nin ortalama yakıt tüketimi 7,5 L/100 km, CO_2 emisyon değeri ise 198 g/km'dir. Jeep® Grand Cherokee piyasaya sunulduğu ilk günden bu yana dünyada toplamda en çok ödül kazanan SUV modelidir. Belirtilen fiyat 2018 model 0 km Jeep® Grand Cherokee Limited 3.0 250 hp 8AT 4X4 Dizel Euro 6 (Otomatik) versiyonunda vergi levhası sahibi gerçek/tüzel kişilerin alımlarında geçerli olup, tescil giderleri dahildir. Kampanya 30 Eylül 2019 tarihine kadar geçerlidir.

İŞ'TE ANADOLU

AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr

"Yeni markalar çıkaracağız"

Bursa'da yerli teknolojiyle elektrikli, yeni nesil hizmet araçları üreten CDMMobil şirketinin kurucu ortağı **Saffet Çakmak**, otonom araçlar üzerinde çalıştıklarını belirterek "Otomotiv ve savunmada yeni markalar çıkarmayı hedefliyoruz" diyor.

21 yıl önce yazılım şirketi Cadem'i kuran İTÜ'lü iki ortak Ali Serdar Emre ve Saffet Çakmak, Bursa'da yerli teknolojiyle elektrikli, yeni nesil hizmet araçları üretiyor. Geliştirdikleri araçlara Tragger markasını veren ortaklardan Saffet Çakmak, otomotiv ve savunma sektörlerinde yeni markalar çıkarmayı hedeflediklerini belirterek planlarını şöyle anlatıyor:

"OTONOM ARAÇLAR ÜRETMEK"

"Cadem olarak başta otomotiv olmak üzere havacılıktan savunma sanayine kadar pek çok sektöre, yenilikçi çözümler sunuyoruz. CDMVision ve CDMMobil olmak üzere iki markamız var. İlki, artırılmış ve sanal gerçeklik üzerine faaliyetlerini sürdürüyor. CDMMobil ise geleceğin mobilite olanakları üzerinde çalışmalar yapmakla birlikte Bursa'da Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikamızda yerli ve milli Tragger marka araçların üretimini gerçekleştiriyor, buradaki fabrikamızda gelecekte kullanılması olası otonom araçlar ve benzeri teknolojiler üzerine de çalışmalarımızı sürdürüyoruz."

"MERCEDES'E ARAÇ SATIYORUZ"

İlk modellerimizden olan QD ve LC serisi havalimanları, fabrikalar, kapalı alanlar, kampüsler, limanlarda yük taşıma alanlarında kullanılıyor. Aileye yeni eklenen TT serisi fabrika, depo, liman ve hava limanı gibi tesislerin içerisinde çekici görevi yapıyor. T-Car ise turistik tesisler, oteller, hava limanları, fabrikalar, kapalı alanlar, limanlarda personel ve yük taşıma özelliğine sahip. Mercedes-Benz Türk'ten Aselsan'a kadar pek çok büyük şirket ürettiğimiz araçları kullanıyor. "

YATIRIMLARI DÜZCE VE ALANYA'YA

AHMAD GHASSAN / MASAR İNŞAAT YKB

TURİZM VE GAYRİMENKUL Mısır'da Masar Kule ve Omer Ibn Ketab projelerini hayata geçiren Masar İnşaat, bu yıl Türkiye pazarına girdi. Düzce ve Alanya'da turizm ve gayrimenkul yatırımlarına odaklanan şirketin yönetim kurulu başkanı **Ahmad Ghassan**, "Kendi özkaynaklarımızdan oluşan finansal güçle gayrimenkul sektöründe ilk 10 şirket arasına girmeyi hedefliyoruz" diyor ve şöyle devam ediyor:

"İLK 10 ARASINA GİRECEĞİZ" Türkiye'de ilk etapta gayrimenkul ve turizm sektörlerini hedefliyoruz. Bu yıl içinde tamamlayacağımız iki projenin ardından Türkiye'nin farklı bölgelerinde inşa edeceğimiz büyük ölçekli projelerle sektörde ilk 10 şirket arasına girmeyi planlıyoruz. Düzce, olağanüstü doğası ve yeni yapılan alt yapı projeleriyle Türkiye'nin hızlı bir gelişim sürecinde olan nadide şehirlerinden biri olarak öne çıkıyor. Düzce için prestij unsuru olarak gösterileceğine inandığımız Masar Tower projemiz, Düzce Devlet Hastanesi ve Düzce Üniversitesi arasında şehrin en çok değerlenen bölgesinde yer alıyor. 65 milyon TL'lik yatırımla 3 bin 640 metrekare arazi üzerinde yükselen, 228 adet daire ve 16 ticari alandan oluşan projemizi bu yılın sonunda teslim etmeyi hedefliyoruz.

YATIRIMLAR NEREYE? Akdeniz sahilinin, turizm sektöründe ciddi bir potansiyel yaratan bir bölge olması itibariyle turizm yatırımlarımızın çıkış rotasını Alanya olarak belirledik. Turistlerin yeni gözdesi haline gelen Bolu Dağı'nda, 115 dönümlük arazi üzerinde inşa edeceğimiz geniş ölçekli turizm projemizle bölgedeki turizm hareketliliğine prestij kazandırmayı hedefliyoruz."

concorde
LUXURY RESORT
CONVENTION · SPA
BAFRA · KIBRIS

7 EYLÜL CUMARTESİ

İbrahim Büyükak

Oğuzhan Koç

Simge

Bülent Serttaş

CGM | CONCORDE
GÖSTERİ MERKEZİ

EN İYİLERİN BULUŞMA NOKTASI

REZERVASYON **+90 (392) 630 0000**

concordehotels.com.tr

CONCORDE DE LUXE RESORT
ANTALYA

CONCORDE VILLAS & SUITES
KIBRIS

zaf

İZLENEBİLİRLİK SAĞLAYAN VERİMLİ ÇÖZÜMLER

Zenith Barkod'un rehberliğinde Bant Boru, kritik iş süreçlerinin anlık takibi ve sürekliliği için Zebra'da karar kıldı

Zenith Barkod Proje Satış Müdürü Can Akgün

Bant Boru IT Müdürü Enis Büyükgüner

Küresel birçok otomobil firmasıyla çalışan Bant Boru, ERP sistemini daha da geliştirirken, tam bir entegrasyon hedefiyle Zenith Barkod ile yürüttüğü projede, tercihini Zebra El Terminalleri ve Yazıcılardan yana kullandı. Otomotiv ve Beyaz eşya sanayii gibi iki büyük sektöre seslenen Bant Boru, iki temel üretim başlığı ile yerli ve yabancı markalara hizmet veriyor: Çift katlı bakır kaynaklı çelik boru ve tek katlı çelik boru. Çift katlı boru; otomotivde, ağırlıklı olarak fren, debriyaj ve direksiyon sistemlerinde kullanılıyor. Tek katlı boru ise otomotivde yakıt hatlarında kullanıldığı gibi, ayrıca Beyaz eşya sanayiinde, buzdolaplarında, kondanser ve evaporatör boruları olarak da sunuluyor. Anlık veri üretimi ve üretimde kesintisizlik adına iş sürekliliği Bant Boru için her zaman öncelik. Bu noktada Zebra ile yatırım öncesinde ve karar alma noktalarında verimli bir işbirliğini hayata geçirdiklerini vurgulayan Bant Boru IT Müdürü Enis Büyükgüner, detayları şöyle anlattı:

"Tedarik zincirini geliştirmek ve müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt verebilmek, kapasite kullanımı ve verimlilik konusunda daha olumlu bir mimari inşa etmek hedefimiz oldu. Stratejik kararlarımız paralelinde, önce SAP odaklı bir dijital dönüşüm yatırımı yaptık, ardından Zebra yatırımını bunun üstüne kurguladık. Bu kapsamda da sahadaki verilerin doğru toplanması gibi adımlarda barkod ürünlerine odaklandık. Zenith Barkod sayesinde Zebra'nın bu başlıktaki en yeni çözüm mimarisini tesisimize kattık." Zenith Barkod işbirliğiyle Bant Boru'ya Zebra ZD620 Serisi Masaüstü Yazıcı ve MC3300 El Terminali sağlandı. Bu cihazlarla birlikte Zebra'nın Mobil Uygulama Araçlarından; Android Enterprise Browser Bant Boru'nun SAP mimarisiyle verimli bir şekilde entegre edildi.

BANT BORU IT MÜDÜRÜ ENİS BÜYÜKGÜNER: "BÜTÜNSEL VERİMLİLİK DAHA DA GÜÇLENDİ"

"Bu gibi yatırımlar, kullanıcıların gündelik iş süreçlerinde önemli bir değişim yönetimi demek ve bu konuda son derece başarılı bir süreç yönetimimiz oldu. Zebra'nın ve SAP'nin uyumu da bu şekilde güç kazanıyor. Bant Boru için bu, kurumsal fayda demek. Sahada her şeyin etiketli olması, ürünlerimizi ambalajlama konusunda bize hız ve doğruluk kazandırdı. Sonuçta hangi operasyonda kim, ne yapmış görebiliyoruz ve bu da kendimizi analiz edebilmemiz demek. Zebra Wi-Fi yazıcılar operasyon süreçlerinin hepsinde kolayca konumlandırılıyor. Bu, BT destek birimi olarak bizim açımızdan da kolaylık demek. Sonuçta bu yapı sadece Zebra yazıcı ve el terminalini alıp kullanan iş birimlerimiz için değil, Bant Boru bünyesindeki tüm birimler için fayda sağlıyor."

Proje başlangıç noktasında Bant Boru' nun tüm operasyonlarını gezerek, dinleyerek başladık aslında. Kullanıcıların eksiklerini, daha nasıl verimli hale getiririz, hangi özellikte, hangi cihazları konumlandırmalıyız, saha analizi yaparak en baştan doğru ürünlerini doğru yerlere konumlandırmaya çalıştık. SAP entegrasyonunda ekranların çözünürlük ve güvenlik tarafı için Zebra Endüstriyel browserını konumlandırdık.

ZENITH BARKOD PROJE SATIŞ MÜDÜRÜ CAN AKGÜN: "MÜŞTERİLERİMİZİN ÇÖZÜM ORTAĞI OLARAK ÇALIŞIYORUZ"

Zenith Barkod ekibi olarak sadece ürün satışı yapan bir firma değiliz, amacımız çözümün bir parçası olmak. Müşterilerimizin yatırımlarında ve projelerinde onlarla birlikte yürüyoruz. Müşterilerimizin tüm süreçlerinde onlara danışmanlık veren bir çözüm ortağı olarak başlıyor ve bunu tüm süreçte müşterimize hissettiriyoruz. Teknolojiyi ve yeni uygulamaları yakından takip etmemiz, sahaya çıkan yeni cihazların testlerini öncesinde yapmış olmamız, Bant Boru projesinde de olduğu gibi çok güzel projelere imza atmamızı sağlıyor. Keyif alarak çalışıyor ve yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlayarak da emeğimizin karşılığını almaktan mutluluk duyuyoruz. Bu projede emeği geçen ekibimize ve Bant Boru ailesine teşekkür ederiz.

Advertorial

ZEBRA CAPTURE YOUR EDGE

Röportajın videosu için QR kodu okutun

ZENITH Barkod ve Bilgi Teknolojileri

ZEBRA CAPTURE YOUR EDGE

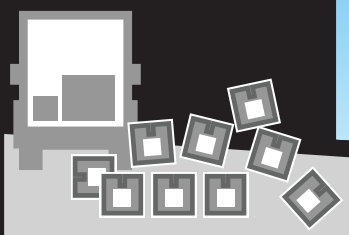
Depolar modernleşiyor

Operasyonlarınız buna ayak uydurabiliyor mu?

76%
2020'de sipariş edilen ürün hacmindeki **artış** [1]

83%
2021'de sevkiyat yapılan ürün hacmindeki **artış** [1]

89%
e-ticaretin daha hızlı teslim ihtiyacını arttırdığını düşünen **yöneticilerin** oranı [2]

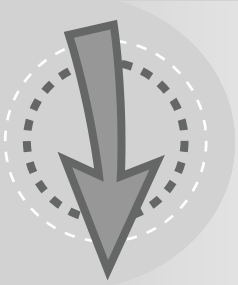


Eski mobil cihazlar

E-ticaret temposu için tasarlanmamıştır

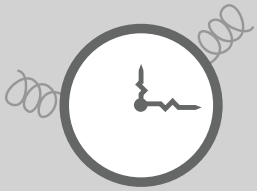
E-ticaret devriminden çok önce geliştirilmiş olan Windows® mobil işletim sistemlerine sahip eski cihazlar günümüzün talepleri satışa dönüştürme ihtiyaçları ve güvenlik riskleri ile baş edemez.

Hizmet dışı kalma



- Daha yavaş işlem yapma
- Kullanım kolaylığı daha az, yeşil ekranlı ve tuşlu cihazlar
- Pil değişimi cihazı kapatıp açmayı gerektirip hizmet dışı kalmaya, üretkenlik kaybına neden olur
- Yedek parça bulunmaması cihazların ıskartaya çıkmasına ve işlemlerin yavaşlamasına yol açar

Eğitim çalışmalarında zorluk

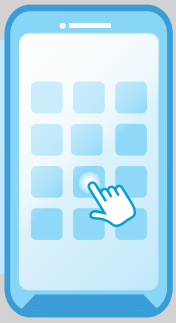


Tanıdık olmayan, yavaş arayüz nedeniyle daha uzun eğitim süreleri ve ekranlarda dolaşma zorluğunun değerli zaman kaybına yol açması

Zebra mobil cihazları

E-ticarette taleplerin satışa dönüştürülmesini hızlandırır

Modern Android işletim sistemlerimiz günümüzün talebe bağlı ekonomisi için üretilmiş olup yedi yıla kadar güvenlik desteği sunarak günlük operasyonlar için en iyi seçim anlamına gelir.

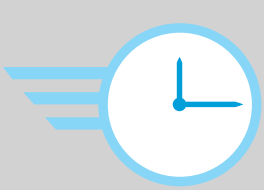


Sürekli çalışma

- Dokunmatik ekranla %40 daha hızlı bilgi girişi ve %60 daha az hata [3]
- Hızlı şarj olan ve cihazı kapatmadan değiştirilebilen piller, cihazların kesintisiz çalışmasını sağlar
- Daha iyi envanter hatasızlığı ve takip, daha hızlı toplama ve paketleme sağlar
- Yedek parçaların kolayca bulunması işlerin sürekliliğini sağlar.

Eğitim çalışmalarında gelişme

Personelin zaten tanışık olduğu bir kullanıcı arayüzü ile eğitim süresi kısalır.



1. 1. 2020 Depolama Vizyon Araştırma Çalışması, Zebra Technologies, 2016 **2.** Talepleri Siparişe Dönüştürmenin Geleceği Vizyon Araştırma Çalışması, Zebra Technologies, 2018 **3.** TC8000 ve geleneksel düğme basmalı cihazlar kullanılarak yapılan testlerde

ŞİRKET DOKTORU

M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr

Kariyer yolculuğunda Bach ve Darwin tercihi!

Bu iki sayfanın başlığı ŞİRKET DOKTORU... Ancak okuyunca, 'Kariyer Doktoru' olsa daha iyi düşünebilirsiniz. Haklı olabilirsiniz. Fakat şirketleri başarıya götüren, doktora ihtiyaç olmadan yolla devam etmesini sağlayan da sonuçta liderlerdir. İyi yönetilen kariyer, iyi liderler şirketleri geleceğe taşır.

Geçtiğimiz günlerde Atlantic adlı Amerikan dergisinde okuduğum araştırma, tam da bu konsepte uyuyor. Çok beğendim. Kariyerine yön vermek isteyenler için burada önemli bulduğum noktaları özetlemek istiyorum:

1 UC Davis'te psikoloji profesörü olan Dean Keith Simonton'a göre başarı ve verimlilik, ortalama olarak bir kariyerin başlangıcından sonraki ilk 20 yılda artıyor. Eğer kariyere 30 ya da yakın yaşlarda başladıysanız 50 civarında "en iyiye" ulaşırsınız. Sonrasında ise "düşüş" riski sizi bekler.

2 1993 Nobel Fizik Ödülü'nün sahibi Paul Dirac ise "bir başyapıt üretmek için en iyi yaşın 30'lar olduğunu" söylüyor. Büyük bir keşif olasılığının 40, 50 ve 60'lı yaşlarda düştüğüne dikkat çekiyor. Tabii bunun dışına çıkanlar da var. Ancak 20'li yaşlarda ve 70 ile üstü yaşlarda yenilik üretme olasılığı hiç yok.

3 Uzmanlar diyor ki insanlar kariyerine 20'li yaşların sonuna doğru başlıyor. 50'ye geldiğinde ya da 50 civarında "zirve" yapıyor. Zirve yaptığı yerden yeni bir zirve yapmak ya da düşüşe geçmek mümkün. Ancak düşüş olasılığı daha yüksek. O nedenle geçmişteki örnekleri de dikkate alarak 50 yaş ve sonrası kariyeri iyi yönetmek gerekiyor.

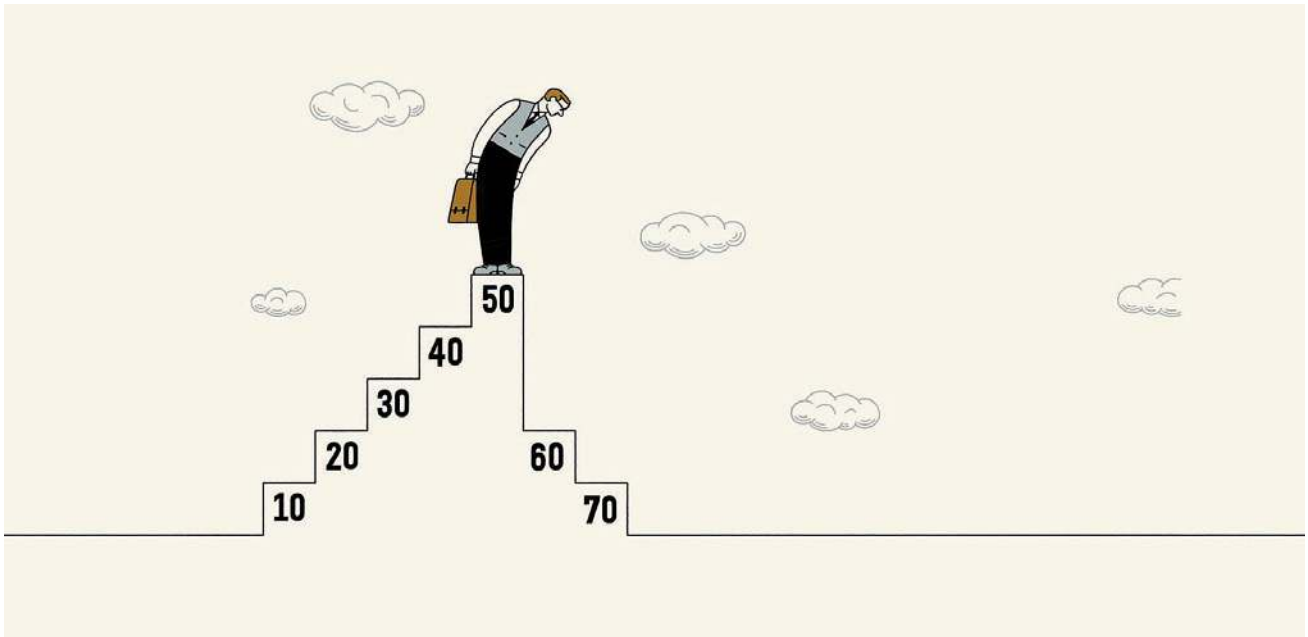
4 Atlantic dergisindeki yazıda "düşüşü" iyi yönetenlerle yönetemeyenlere örnek de veriliyor. Örneğin ünlü müzik insanı Johann Sebastian Bach bunlardan biri... Müzisyen bir ailede dünyaya gelen Bach, kısa sürede bir müzik dehası olarak sivrildi. Ancak onu farklı kılan, 65 yaşında bile zamanın tüm enstrümanları için binden fazla kompozisyon yayınlayabilmesiydi.

5 Bach, kariyerinin başında şaşırtıcı yetenekli bir klavyeli çalgılar ve doğaçlama üstadı olarak ün yaptı, kraliyet ailesinin gözdesi oldu. Genç besteciler onun tarzını taklit etti. Fakat bir süre sonra kariyerinde düşüş yaşadı. Bu düşüş onu hayata küstürmedi. Onun yerine yenilikçilikten eğitimciliğe geçerek hayatını yeniden tasarladı. Hayatının son 10 yıllının önemli bölümünü The Art of Fuque adlı eserini yazarak geçirdi. Bu onu yeniden hayata bağladı, ününü artırdı.

6 Bunun yanında bir de Darwin örneği var. 1831 yılında 5 yıllık seyahatine başladığında 22 yaşında olan Charles Darwin, ülkesine döndüğünde büyük ün yapmıştı. Botanik ve zooloji alanında keşifleri vardı, ünlü Evrim Teorisi'ni ortaya atmıştı.

Aile şirketi bireyleri bu kulübe mutlaka katılın

Türkiye'nin önde gelen ailelerinin genç bireylerini buluşturduğum NextGenClub'a ilgi artıyor. Biliyorsunuz bu oluşumda, Türkiye'nin büyük gruplarının yanı sıra Anadolu'nun aile şirketlerinin bireylerini bir araya getiriyorum. Yakında yeni projeleri sizlerle paylaşacağım. Bu konudaki en yeni haberim ise www.nextgenclub.net adlı site olacak. Yayına başladı. Sizlerin görüş ve önerilerini bekliyorum. Ayrıca eğer aile şirketi bireyiyseniz lütfen bana yazın.



Darwin'in sonraki 30 yılı şöhret içinde teorilerini geliştirerek ve "Türlerin Kökeni Üzerine" adlı kitabını yazarak geçirdi. Ancak 50'li yaşlarda duraklama sürecine girdi ve bir araştırmasında duvara tosladı. O sırada Gregor Mendel adlı bir bilim insanı, Darwin'in araştırmasını devam ettirip "Genetik miras teorisi"ni yazdı.

Darwin, 50'li yaşlarından sonra hiç ilerleme kaydetmedi, hatta depresyona girdi. Onun şöhreti ise öldükten sonra daha da arttı. Oysa 50'li yaşlardan sonra hayatına, kariyerine yeni bir ivme katabilirdi.

Bach ile Darwin'in ortak yanı, ikisinin de üstün yetenekli olması ve 20'li yaşlarda üne kavuşmasıydı. Her ikisi de ölümünden sonra ünlerini devam ettirdiler.

Ayrıldıkları konu ise orta yaşlardaki "gerileme" yaklaşımlarıydı. Darwin, bir yenilikçi olarak çağın gerisinde kaldığında umutsuzluğa kapıldı ve depresyona girdi. Hayatı üzücü bir ataletle sona erdi.

Bach ise çağının gerisinde kaldığında, usta bir eğitmen olarak küllerinden doğmasını bildi. Sayılan, misyonunu tamamlamış ve sevilen bir kişi olarak öldü.

Bu saptamayı yapan Atlantic yazarı Arthur Brooks, şöyle diyor: "Özellikle 50'nizden sonra sizin ve benim için bundan çıkarılacak ders şu: Johann Sebastian Bach gibi olun, Charles Darwin gibi değil."

Tam nasıl çevrilebilir emin değilim. Ancak buna, "Psiko-Profesyonel Yerçekimi" ilkesi diyenler var. Mesleki açıdan yüksek noktalara ulaşırsanız ve orada kalmak için kendinizden çok şey kattıysanız, düştüğünüzde kaçınılmaz olarak güçlü bir şekilde acı çekebilirsiniz.

Böyle baktığınızda, yer çekimi etkisine kapılıp yükseklerden düşmemek için Darwin'in değil, Bach'ın yolunu seçmek gerekiyor sanıyorum. Her dönemde yenilemek, yenilenmek…

BU SERTİFİKA PROGRAMINI KAÇIRMAYIN

Eğer genç bir CEO ya da aile bireyiyseniz, iş hayatına girerken en çok ihtiyaç duyulan deneyimdir. İcra kurulu oluşturmaktan bütçe hazırlamaya, kredi anlaşmaları yapmadan strateji oluşturmaya çok sayıda konuda öneriye, bilgi aktarımına ihtiyaç var.

Özyeğin Üniversitesi ve Bizz Danışmanlık'ın hazırladığı Future CEO sertifika programı, tam bu ihtiyacı karşılamaya yönelik. Üniversitenin program sonunda üniversitenin sertifika vereceği programda Muhtar Kent, Hüsnü Özyeğin, Cem Boyner, Adnan Bali, Bülent Eczacıbaşı gibi 25'e yakın iş insanı ders verecek. Bilgi almak isteyenler info@bizzconsulting.com.tr

Nevzat Aydın

Yemeksepeti CEO'su

Olmaz olsun cüzdanımda milyonlar

Teknolojinin gelişimiyle birlikte yaşam standartlarımızın yanı sıra hayatımızdaki pek çok şeyin de değişime uğradığı hepimizce malum. Hatta dilimizi bile değiştiriyor. Gretchen McCulloh tarafından yazılan "Çünkü İnternet: Dilin Yeni Kurallarını Anlamak" (Because Internet: Understanding the New Rules of Language) adlı kitabı internetin hayatımıza girmesiyle birlikte dilin ve iletişimin nasıl değiştiğini anlatıyor. Elbette kitap İngilizcedeki değişimi anlatıyor ama teknolojinin gelişimi ve internet kültürünün yaygınlaşmasıyla birlikte Türkçemiz de giderek değişiyor. Hatta atasözlerinin bazıları artık anlamsız hale gelmeye başladı. Örneğin "Vakit, nakittir."

Merak etmeyin, size dil konusunda ahkam kesecek değilim. Ama bu ay bahsetmek istediğim konuyla ilgili nasıl bir giriş yapsam diye düşünürken bu atasözünün gelişen ödeme teknolojileriyle birlikte ne kadar anlamsız bir hale gelmeye başladığını fark ettim.

Eskiden zamanın değerini anlatmak için kullanılmış olan bu bilge atasözü, günümüz ödeme teknolojileri ve e-ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte artık geçerliliğini yitirdi diye düşünüyorum. Daha önce de yazılarımda bahsettiğim gibi artık her şeyi hemen istiyoruz. Yani hız çağında alışverişlerimizi internetten yaparak fazladan vakit harcamıyoruz. İnternet üzerinden alışveriş yapıyor, sipariş veriyor ve dijital ödeme teknolojileri sayesinde elimizi cüzdanımıza bile atmadan satın aldığımız şeyin ücretini veriyoruz. Satıcı da sattığı ürünün ya da hizmetin bedelini, elini hiçbir şekilde paraya sürmeden banka hesabında görüyor.

2015'te Dünya Ekonomik Forumu'nun internet sitesinde yayınlanan bir yazıda, ortalama bir İngiliz'in yılda 286 kez, Amerikalının 376 ve Finlandiyalının ise 448 kez nakitsiz satın alma yaptığını söylüyor. Güncel rakamlara erişemedim, ancak eminim ki geçen 4 yıllık sürede bu rakamlar artmıştır. Yani vakit, artık nakit değil; vakit artık "nakitsiz" yaşam sayesinde kazanılıyor.

YENİ HAYAT

Finans teknolojiler ve ödeme yöntemleri alanlarında çalışan şirketlerin en önemli hedefi de bu minvalde. "Nakitsiz toplum" hedefiyle yepyeni ödeme teknolojileri geliştiriyor ve insanların artık cüzdan ya da kart taşımadan ödeme yapmalarını sağlıyorlar. Alexa, Cortana, Siri gibi sesli asistanlar aracılığıyla alışveriş yaptığımızda, yine sesli onayımızla otomatik olarak kredi kartımızdan ödeme yapabiliyoruz. Anahtarlığımız, saatimiz, yüzüğümüz, akıllı telefonlarımız, giydiğimiz tişörtlerin içlerindeki çipler sayesinde cüzdanımız gibi işlev görüyor. Muhtemelen yakında derimizin altına yerleştirilecek olan çipler sayesinde bu aksesuarlara bile ihtiyacımız olmayacak. İsveçli teknoloji şirketi Epicenter'ın 400 çalışanına çip takarak bir şirket kimliği gibi kullanması bu gelişmenin ön adımları gibi duruyor.

Elbette ödemeyi yapanlar kadar ödemeyi alanların yani ürün ve hizmet satanların da bu teknolojilere ayak uydurması gerekiyor. Örneğin pek çok perakende noktasında artık kasada çalışanlar, kredi kartınız eğer temassız teknolojiyle

üretilmişse "Temassız çekebilir miyim" diye soruyor. Temassız ödeme teknolojilerinin mağazalarda kullanılması hem satıcıya hem de alıcıya zaman kazandırıyor. Kredi kartınızı POS makinesine takıp bağlanmasını beklemek, alıcının şifre girmesi, tekrar bankaya bağlanması ve onay alması gibi vakit alan sıralama, temassız ödeme sayesinde neredeyse yarı zamanda halledildiyor.

Perakende mağazacılığında yaşanan bu gelişmenin bir sonraki adımı ise muhtemelen akıllı telefonla ödeme olacak. Çünkü tüketiciler artık bu yöntemi kullanmak istiyor, ancak mağazalar henüz bu yönteme geçmedi. Eskiden perakende tüketiciyi yeniliklere zorlardı, şimdi tüketiciler perakendecileri yeniliklere zorluyor. Bu kaçınılmaz bir süreç.

Bu süreci aslında mobil aplikasyonlar üzerinden hizmet veren şirketler ve e-ticaret platformları hızlandırdı ve tüketiciyi alıştırdı diyebiliriz. Kartını evde unutsa bile istediği şeyi alabilme özgürlüğü, kredi kartının tanımlı olduğu akıllı telefonlar sayesinde artık mümkün. Taksiyle istediğiniz yere gidebilirsiniz. Karnınız acıkırsa cebinizde 5 kuruş nakit olmasa da yemek sipariş edebilir ve karnınızı doyurabilirsiniz. Ödeme yapabilmek için tek ihtiyacınız olan akıllı telefonunuz.

RİSKLER DE VAR

Elbette ödeme teknolojilerinin güvenlik anlamında barındırdığı riskler mevcut. Ancak bu riskler de biyometrik onay mekanizmaları sayesinde, örneğin parmak izi gibi tamamen kişiye özel yöntemlerle en aza indiriliyor. Hatta bu onay mekanizmasının kendisinin, yani parmak izimizin bizzat ödeme yöntemi olması dahi mümkün. Tüm gelişmiş ülkelerde her vatandaşın parmak izi kaydı var. Örneğin ülkemizde pasaport ve yeni kimlik kartlarımıza parmak izlerimiz işlenmiş durumda. Yani tüm kimliğimiz parmaklarımızın ucunda. Dolayısıyla parmak izimize tanımlanmış biyometrik ödeme sistemlerinin de çok da uzak olmayan bir gelecekte kullanılabileceğini söylemek hayalcilik olmayacaktır. Aynı şekilde göz retinasının da biyometrik ödeme aracı olarak kullanması yakın. Zaten telefonlarımızı açmak için pek çoğumuz parmak izimizi ya da retina taramasına kullanmıyor muyuz?

2017 yılında ABD'de yapılan bir araştırmaya göre Amerikalıların yüzde 70'i biyometrik yöntemlerin pin kodu ya da şifrelerden daha kolay ve yüzde 46'sı ise biyometriklerin daha güvenli olduğuna inanıyor. Ancak uzmanlar, biyometrik yöntemlerin tek başlarına kullanılmayacağını, pin kodları ya da şifrelerle kombine edilerek bir onay mekanizmasının daha güvenli olacağını belirtiyor.

Öte yandan, bazı geliştiricilerin kredi kartı ile ödemelerde şifre yerine parmak izi, yüz tanıma ve retina taraması kullanılabilen POS makinelerini hayata geçirdiklerini belirteyim.

Yani, biyometrik ödeme yöntemleri uygulanabilir ve yakın bir hayal olabilir, ama finansal teknolojiler alanındaki uzmanlar, hala güvenlik konusunda endişeler taşıyorlar ve riskleri ortadan kaldırmak için çalışıyorlar. İş ki perakendeciler çalıştıkları bankalardan bu teknolojileri mağazalarında kullanmak ve tüketicilere ve kendilerine kolaylık sağlamak için talep etsin ve bankalar, ödeme yöntemleri alanında çalışan şirketler ve fintek şirketleri de düzenlemeler için devletlere bu gelişmeleri aktarabilsin.

SONRAKİ ADIM

Ödeme yöntemlerinin dijitalleşmesinin tüketiciler ve perakendeciler kadar devletler için de yararları var. En önemli faydası ise kayıt dışı ekonomiyi en aza indirebilmesi. Böylece devletler, daha fazla vergi toplayabilir ve nakit para basmanın maliyetini ortadan kaldırabilir. Ayrıca finansal ekosisteme dahil olmayan insanların da ekosisteme daha hızlı katılımını sağlayabilir. Yani devletlerin de ticaretin tüm aktörlerini dijital ödeme yöntemleri konusunda teşvik etmesi, nakitsiz bir dünyaya adım atmaya çağırması gerekiyor.

Zaten nakit dediğimiz şey, nihayetinde bir kâğıt ya da metal parçası değil mi? Harari'nin dediği gibi paranın değeri bizim ona ne kadar değer biçtiğimizle alakalı. Yani 50 TL'lik bir adet banknotun kağıt, boya, baskı ve işçilik maliyetini hesapladığımızda, çok düşük olduğunu görürüz. Ama biz o üzerinde boya, resim ve yazı bulunan kağıdın 50 TL değerinde olduğunu söylediğimiz için 50 TL'dir. Bu nedenle fiziksel olarak hiçbir değeri (hacmi, ağırlığı, boyutu vs.) olmayan BitCoin gibi dijital para birimleri binlerce dolar ediyor. Bu değerlerin artması devletlerin de dijital para birimleri çıkarmasının yolunu açtı ve pek çok ülke bu konuda hummalı bir çalışma içerisinde. Bu yüzden dijital para birimlerine, nakitsiz toplum hayalinin bir sonraki basamağı olarak bakılıyor. Aslında Bitcoin ile ödeme kabul edilmeye başlandı bile. Güvenlik riski de blockchain teknolojisi sayesinde oldukça düşük. Elbette dijital para birimlerinin geleceği iktisatçıların konusu. Detayları onlara bırakıyorum. Ancak geleceğin ödeme yöntemleri arasında saymadan edemezdim.

Sezen Aksu 42 yıl önce "Olmaz olsun cüzdanımda milyonlar…" derken bugünleri ne kadar da iyi görmüş. Cüzdan üreticilerine de bir önerim var; en kısa sürede başka bir ürüne geçsinler. Cüzdan taşıyan kaç kişi kaldı ki?

Hala cüzdan ve nakit taşıyan el kaldırsın lütfen...

Not: "Sağdan yürü, cüzdan bulursun" lafını da bir ara tedavülden kaldıralım lütfen… C

10 SORUDA

ASLI SÖZBİLİR asozbilir@capital.com.tr

AVRUPA'NIN GELECEĞİ VE TÜRKİYE

Avrupa'da "yeni dönem" sinyali

İlişkiler son dönemde "beklemede" olsa da AB çıpası Türk demokrasisi için hep önemli oldu. AB'nin Türkiye'nin toplam ticaretindeki payının yüzde 45 olduğu, Türkiye'deki doğrudan yabancı yatırımların yüzde 70'inin AB ülkelerinden geldiği düşünüldüğünde, ekonomimizdeki ağırlığı da aşikâr. Bu yüzden Avrupa'yı sıkı izlemek gerekiyor. Son dönemde Merkel gibi güçlü bir liderin siyasetten çekileceğini açıklaması birliğin geleceği konusunda merak uyandırıyor. TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi / Küresel İlişkiler ve AB Yuvarlak Masa Başkanı **CAN YÜCAOĞLU**, "Merkel'in arabulucu vasıfları, Euro bölgesi krizinin çözümündeki rolü dolayısıyla "Queen of Europe" olarak adlandırılması dikkate alındığında tıpkı Almanya'daki gibi AB'de de Merkel sonrası sürecin yönetilmesi önem kazanıyor" diyor. Yücaoğlu, Avrupa'daki "yeni döneme" yönelik sorularımızı şöyle yanıtlıyor:

1 Avrupa'daki en büyük güncel riskler neler?

ABD-Çin arası ticaret ve teknoloji savaşında sıkışmışlık hali, Trump'ın transatlantik ittifakı konusunda istikrarsız politikaları, Rusya'nın artan jeopolitik etkinliği karşısında ortak politika üretme zaafiyeti, Brexit süreci, AB içinde kuzey-güney ve doğu-batı eksenlerinde özellikle Euro Alanı ve göç gibi dosyalarda yaşanan anlaşmazlıklar... Ayrıca bazı ülkelerde nispeten güçlenen aşırı popülist akımlar. Diğer taraftan AB Dijital Tek Pazarı'nı güçlendirirken, küresel düzeyde ileri teknoloji yarışında rakipleriyle arasında açılmakta olan farkı kapatması gerekiyor.

2 Bunlar Türkiye'yi ne ölçüde etkiliyor?

AB'nin kurumsal sorunlarını çözmeyi ötelemesi nedeniyle demokratik yöndeki dönüştürücü yumuşak gücünü kaybetmesi, Türkiye'deki demokratik gerilemenin nedenlerinden biri… Bunların yanında, Euro bölgesindeki ekonomik sorunların da dış ticaretinin yarısına yakınını AB ile yapan Türkiye ekonomisine ciddi etkileri oldu. Küresel kriz sonrası Euro bölgesinde yavaşlama ve yüksek borç sorununun yarattığı baskı Türkiye'de de hissedildi. İç talep çekişli büyüme modeli yüksek cari açığa ve giderek artan dış borca yol açtı. Bu dönemde doğrudan yatırım çekmekte de zorlandık.

3 Merkel'in 2021 sonrası siyaset sahnesinden çekilmesi Avrupa'yı nasıl etkiler?

Bundan sonra AB'nin sadece Almanya-Fransa ekseninde olamayacağı, Doğu Avrupa'daki Visegrad ülkelerinin ve liderlerinin, Hollanda'nın başını çektiği

Bundan sonra AB'nin sadece Almanya-Fransa ekseninde olamayacağı yeni bir döneme giriyoruz. Bu dönemde muhtemelen AB Konseyi'nin ağırlığı daha da artacaktır.

kuzey ülkelerinin oluşturmaya çalıştığı yeni Hansa Birliği gibi oluşumların ve İtalya ile İspanya gibi diğer büyük ülkelerin de daha fazla ağırlığının olacağı yeni bir döneme giriliyor. Bu dönemde muhtemelen AB Konseyi'nin ağırlığı daha da artacaktır.

4 Brexit süreci Avrupa'yı sizce nasıl etkileyecek?

Ekonomik açıdan, İngiltere'nin ticari ilişkilerinin yarısı AB içinde gerçekleşiyor. Brexit sürecinde İngiltere'de kısa ve orta vadede ekonominin yüzde 5-6 arasında küçülmesi, dış ticaretinde yavaşlama ve daralma, doğrudan sermaye yatırımları ve sermaye hareketlerinin olumsuz etkilenmesi, cari açığın finansmanında sıkıntı bekleniyor. Küresel finans merkezi Londra da olumsuz etkilenecek. Bu kararın sonuçlarının neler getireceği, en çok ihracatlarının yaklaşık yarısını AB ortak pazarına yapan İngiliz şirketlerini ilgilendiriyor.

5 AB'nin Brexit karşısındaki tavizsiz görünen tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

AB tarafının bu süreçte elinin güçlü olması Birleşik Krallık'ın ayrılmasından olumsuz etkilenmeyecekleri anlamına gelmiyor. Siyaset ve savunma alanlarındaki olası kaybın ötesinde birliğin en büyük ikinci ekonomisinden bahsediyoruz. Bu yüzden kaybet-kaybet senaryosunun önüne geçmek ortak sorumluluk gerektiriyor.

6 Brexit süreci Türkiye'yi nasıl etkiler?

Öncelikle Türkiye, AB içinde tam üyeliğini her koşulda destekleyen bir ülkenin siyasi desteğini kaybediyor. AB ve İngiltere'de ekonominin ve ticaretin yavaşlaması Türkiye'nin ihracatını olumsuz etkileyecek. İngiltere, Türkiye'nin dış ticaret fazlası verdiği tek gelişmiş ülke ve AB içinde en büyük ikinci ticaret ortağı. Kısa vadede ihracatımız olumsuz etkilenirken orta vadede ticaretimizi, İngiltere ile AB'nin nasıl bir ticaret anlaşması yapacağı ve Türkiye'nin buna nasıl taraf olacağı belirleyecek.

7 Avrupa ekonomisindeki beklenen yavaşlama, önümüzdeki dönem tabloyu nasıl şekillendirecek?

Avrupa ekonomisinin daha sıkı entegrasyon gerektiren yapısal sorunlarıyla, AB üyesi ülkelerin birçoğunda bu entegrasyonu savunan ana akım partilerin gerilemesi süreci arasında tam bir uyumsuzluk var. Ekonomi ile siyaset arasındaki bu uyumsuzluk mevcut sorunların çözümünün ötelenmesinin ana nedeni. Çözümler ötelendikçe yeni bir resesyonla mücadele zorlaşıyor. Bu nedenle ABD-Çin geriliminin dünya ekonomisini yeni bir durgunluğa sokması en çok Avrupa'yı etkileyecektir.

8 Türkiye bu yeni tablodan nasıl etkilenecek?

Avrupa'daki yavaşlama bizim ekonomimizi hem ihracat hem yatırımlar açısından etkileyecek. Avrupa sorunlarını çözmeye çalışırken bizim de kendi ekonomimizdeki sorunları çözmemiz gerekiyor. Bankacılık sisteminde yeniden yapılandırmalar devam ediyor. Burada sistemi tıkayan sorunlu kredileri ne kadar hızlı şekilde bilanço dışına çıkarabilirsek, büyümeye o kadar hızlı döneceğiz.

9 Trump-Avrupa anlaşmazlıkları dünya ekonomisini nasıl etkiler?

Hem Amerika hem de Avrupa aslında Çin'den gelen rekabetten rahatsız. Çin'e karşı ortak bir politika benimsemek yerine ayrı ayrı tedbir alma yoluna gidiyorlar. Aynı zamanda birbirleriyle de rekabet ediyorlar. Son zamanlarda Avrupa'da hem verilerin korunması hem de dijital devlerin vergilendirilmesi konusunda önemli adımlar atıldı ki bu devlerin pek çoğu Amerikan firmaları. Tabii ki bu rekabet küresel yatırım ortamını olumsuz etkiliyor.

10 Önümüzdeki 10 yılda Avrupa'nın lokomotif ülkesi hangisi olur?

Almanya'nın AB bünyesinde küresel liberal demokratik düzenin başat aktörü haline getirilmesi, Almanya-Fransa arasındaki uzlaşı ve iki ülkenin birbirini tamamlayıcılığı olmasa AB bugüne gelemezdi. Zaman içindeyse küresel ekonominin dinamikleri, Euro'nun mimarisi ve Almanya'nın sosyo-ekonomik avantajları Almanya'nın ön plana çıkmasına neden oldu. Bu durum bir süre daha devam edeceğe benzese de küresel ekonominin geldiği koşullarda Almanya dahil hiçbir AB üyesi ülkenin uzun vadede kendi başına başarılı olma şansı bulunmuyor. AB üyeleri tek tek değil ancak bir araya gelerek, başta Euro'nun mimarisindeki eksikliklerini tamamlayarak para birliğini sürdürülebilir hale getirdiklerinde ABD-Çin rekabetine ve diğer yükselen güçlere karşı alternatif yaratabilir.

YİĞİT KULABAŞ

yigit@redesignbusiness.com

Kendi ekosistemini kur

"Platform ekonomisi" üzerine üçlememizin son adımına geldik. Üçüncü yazıda da geleneği bozmadan aynı satırı kullanalım: "Sen de şirketini büyük bir dijital platforma dönüştürebilirsin!"

İlk yazıda "Neden" sorusuna, ikinci yazıda "Nasıl" sorusuna yanıt aradık. Üçüncü yazıda ise "Ne" sorusuna odaklanacağız. Bu son aşamada, işin teorisini bırakıp bu konuya kendisini adamış önemli bir fikir insanından bahsetmek, onun konuya olan yaklaşımını anlatmak istiyorum: İsmet Koyun.

Şanslıyım; Capital'in bu sayısında İsmet Bey'le yapılmış uzun bir röportaj var. Kendisiyle ilgili detayları, hikayesini o sayfalarda okuyabilirsiniz.

BİR HAYALİN PEŞİNDE

Şanslıyım; İsmet Bey'le çok uzun zamandır tanışıyorum. Size yıllarını adadığı, azimle peşinden koştuğu hayalini anlatacağım.

Google, Facebook, Amazon, Apple gibi dünya devlerine savaş açmış bir Don Kişot hayal edin. Tüm dünyayı her geçen gün daha da kontrol altına alan bu platformlar karşısında alternatif bir düzeni kurgulamanın peşinde olan bir ütopist düşünün.

Devasa şirketlerin potansiyellerini fark edememelerinden, titanların uydusu olmasından rahatsız oluyor. Şirketlerin kendi ekosistemlerini oluşturarak alternatif platformlar oluşturabileceğine inanıyor. Sloganı basit ve net: "Kendi ekosistemini kur."

Şirketlerin doğasında başka şirketlerle birlikte çalışmak var. Ekosistem yaklaşımı bu çalışma düzeneğini bir üst seviyeye çıkarabilmeyi amaçlıyor. Bir örnekle detaylandıralım.

Bugün çoğu havayolu şirketinin internet sitesinde anlaşmalı sitelere denk gelmek mümkün. Konaklama ya da transfer ayarlamak, araba kiralamak için diğer platformlara aktarılıyorsunuz. Bu platformlar Booking, Carrentals, Airbnb gibi kendi alanının titanları… Çoğu kurguda aktarım basit bir bağlantıdan ibaret. O yüzden pek çok bilgiyi tekrar tekrar girmeniz gerekiyor.

Kendi ekosistemini kurmak, titanlaşmış platformlara talep yaratmaktan daha büyük fırsatları içeriyor. Aynı örnekten ilerleyecek olursak havayolu şirketinin müşterisini sahiplenmesi, uçtan uca seyahat deneyimini yönetmesi, deneyimin pürüzsüz hale gelmesi mümkün.

GÜVEN EKONOMİSİ

Platform ekonomisinin bir diğer isminin güven ekonomisi olduğunu belirtmiştik daha önce. İş modeline göre sayısız kurgu yapılabilir. Birkaç örnek verelim:

- **Birey-şirket-şirket:** Bir kişinin alışveriş yaptığı şirket üzerinden bir başka şirketle iş yapması. Örneğin uçak bileti satın alırken araba da kiralaması
- **Birey-şirket-birey:** Bir kişinin alışveriş yaptığı şirket üzerinden bir başka bireyle temas etmesi. Örneğin ekmek pişirme makinesi almak isteyen bir müşteri adayının daha önce aynı model makineyi satın almış bir kişiyle görüşüp yorum alması.
- **Birey-birey-şirket:** Bir kişinin bir başka kişiyi alışveriş yaptığı şirketle eşleştirmesi.

Örneğin bir kişinin aldığı televizyonu komşusuna tanıtıp marka hakkında referans olması.

Bu kurguların hayata geçebilmesi için şirketler arası sistemlerin entegre olması gerekiyor. Platformun çalışabilmesi için ise ilişkiye geçilen kişi ya da şirketin gerçek, güncel ve yetkin olduğunun güvencesinin verilmesi şart.

İş kurgusu her ne olursa olsun, platform düzeneğin çalışabilmesi için beş temel kriter var:

- **Kimlik:** Her bir bireyin, nesnenin, sistemin, işlemin, şirketin kimliğe bürünmesi.
- **İletişim:** Kimlik sahibi olan bireylerin, birbirlerini tanımadan iletişime geçebilmesi.
- **Doğrulama:** Güvenlik gerektiren işlemler için şifre ya da imzayla doğrulama yapılması.
- **Belge:** Kişilerin sahip oldukları dosyaları yere, zamana ve duruma göre paylaşabilmesi.
- **Transfer:** Para, bilgi, referans; transfer edilen her ne olursa olsun güvence altında olması.

PLATFORMLARIN PLATFORMU

İsmet Koyun yıllardır sebatla sürdürdüğü mücadele sonunda bugün bütün bu özelliklere sahip bir platfomlar platformu oluşturmayı başardı. Avrupa'da şimdiden iddialı projelere imza atmış durumda… Darısı Türkiye'nin başına… C

TURKISH AIRLINES
Miles&Smiles
30. yılımıza özel ayrıcalıklar her ay 30 farklı şehirde!
AMMAN / ASMARA / ATİNA / BANGKOK / BARİ / BRÜKSEL / CENEVRE
CLUJ / DOHA / HERSON / HURGADA / KATMANDU / KİŞİNEV
LUBYANA / LÜKSEMBURG / LVİV / MAPUTO / MASKAT / NİAMEY
PHUKET / PİSA / PORTO / SAMARA / SARAYBOSNA / ŞARM EL-ŞEYH
TALLİNN / VİYANA / VORONEJ / YANBU / YAOUNDE
Detaylı bilgi ve çekilişe katılmak için 30yearsofsmiles.com
30yearsofsmiles.com | 444 0 849

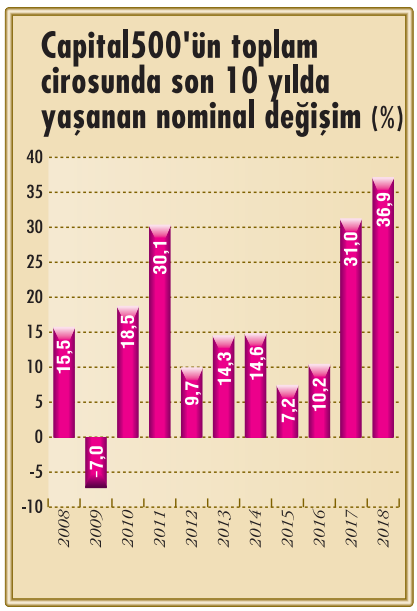
ZOR YIL

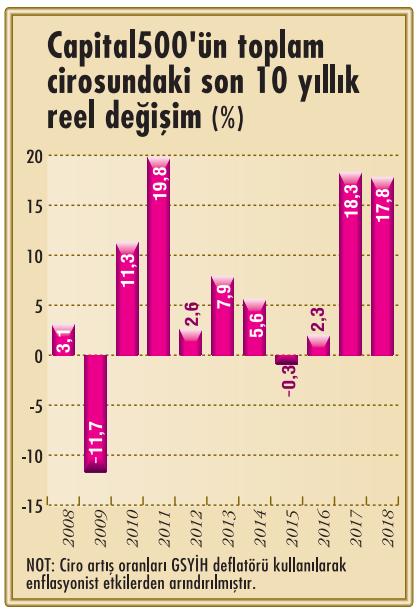
2018 Türkiye ekonomisinin şoklarla karşılaştığı ve beklentinin çok altında büyüdüğü bir yıl oldu. Orta Vadeli Programda yüzde 5,5 büyümesi hedeflenen ekonomi, yılı yüzde 2,6 büyümeyle kapattı. Özellikle ilk çeyrekten sonra döviz kurlarındaki ani ve keskin yükselişler, artan maliyetler ve daralan talep ön plana çıktı. Bu ortamda Türkiye'nin en büyük 500 şirketi reel olarak yüzde 17,8 büyüdü. Şirketlerin kârı da reelde yüzde 2,4 arttı. Milyar TL cirolu şirketler kulübü ise 23 yeni şirketin katılımıyla 386 üyeye ulaştı.

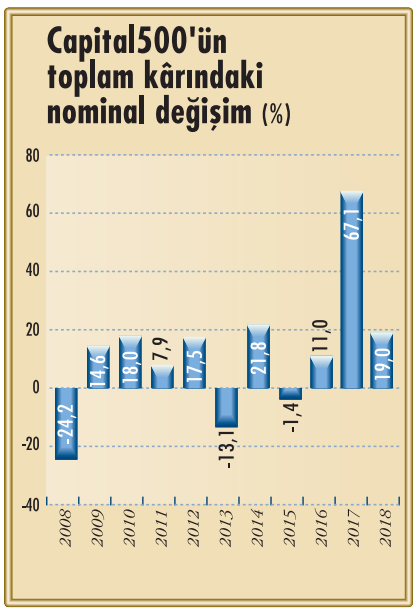
• NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

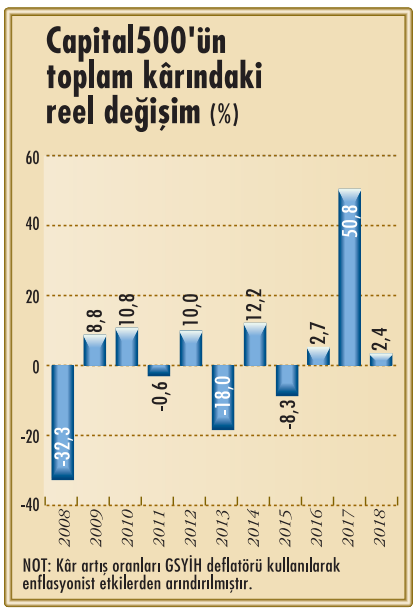
KARNESİ

Türkiye ekonomisi 2017'de kaydettiği yüzde 7,4'lük büyümenin ardından 2018'de sıra dışı bir yıl yaşadı. Tüm ekonomik parametreler keskin bir hızla düştü. Üretim ve yatırımlar gerilerken, faiz ve enflasyon arttı, istihdam düştü. Yıl boyunca ekonomideki gidişatı etkileyen en önemli unsur ise döviz kurlarındaki ani yükselişler oldu. Yıla 3,78 seviyelerinde başlayan dolar/TL paritesi mart ayından itibaren yükselişe geçti, ağustos ayında 7,23 TL'ye kadar ulaştıktan sonra 31 Aralık'ta ise 5,30 TL seviyesine geldi. Merkez Bankası Para Politikası Kurulu da dövizdeki artışı frenleyebilmek için









repo faizini, yüzde 17,75'ten yüzde 25,24'e yükseltti. İlk çeyrekte yüzde 7,4 büyüyen Türkiye ekonomisinin büyüme hızı yaşanan krizle yüzde 1,6'ya kadar düştü. Orta Vadeli Programda yüzde 5,5 büyümesi hedeflenen ekonomi, yılı TÜİK verilerine göre yüzde 2,6 büyüme ile kapattı.

Fırtınalı geçen 2018 yılı boyunca konkordato ilan eden şirketlerin sayısı, TL'nin dolar karşısında yüzde 40'a yakın değer kaybetmesine paralel artış gösterdi. Bir yıl içinde binlerce şirket konkordato ilan etti, tüketici güveni düştü. TÜİK verilerine göre hane halkı tüketimi 2018'in son çeyreğinde yüzde 8,9 daraldı. Yatırımlardaki daralma ise dördüncü çeyrekte yüzde 12,9 olarak gerçekleşti.

Bu tabloda özel sektörün aynası Capital500 şirketlerinin performansına gelince…

2017 yılında nominal olarak yüzde 31 büyüme yaşayan Capital500 şirketlerinin toplam cirosu, 2018 yılında yüzde 36,9 oranında büyüyerek son 10 yılın en ciddi artışını sergiledi. Ancak bu artışa karşın reel anlamda 2017'da yüzde 18,3'lük büyüme yaşayan Capital500 cirosu, geçtiğimiz yıl yüzde 17,8'lik büyüme yakaladı.

KÂR ARTIŞINDA KESKİN DÜŞÜŞ

2018'de ekonomide yaşanan sıkıntıların kârlılığa yansıması çok ciddi boyutlarda oldu. Yıl boyunca özellikle döviz artışlarından kaynaklı maliyet artışıyla karşı karşıya olan şirketler, aynı süreçte talebin de düşüşe geçmesi nedeniyle artan maliyetleri fiyatlarına yansıtmakta zorlandı. Neredeyse tüm sektörlerde alacak tahsilinde de sıkıntı yaşanması şirketlerin kârdan taviz vermesine neden oldu.

2017 yılında Capital500'de nominal olarak kârlılık yüzde 67,1 oranında artış kaydederken, 2018'de bu artış yüzde 19 oldu. Reele baktığımızda ise kâr artışındaki büyüme hızında daha keskin bir düşüş görmek mümkün. 2017'de reelde yüzde 50,8 oranında yükselen Capital500 şirketlerinin toplam kârı, 2018'de sadece yüzde 2,4 arttı.

Anadolubank
Bu toprakların bankası
Adım adım büyümek
ne demek?
Sizin için ne demekse, bizim için de o demek!
0 850 222 55 50
www.anadolubank.com.tr
Bir HABAŞ iştirakidir

Zirve değişmedi

	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş
2.	OMV	OMV	OMV	Türk Hava Yolları	Türk Hava Yolları
3.	Türk Hava Yolları	Türk Havayolları	Türk Havayolları	Petrol Ofisi	Petrol Ofisi

Kâr açıklayan şirketlerin sayısında da düşüş dikkat çekiyor. 2017'de 311 şirket kârını açıklarken 2018'de 251 şirket kârını paylaştı. Ayrıca kâr hanesine zarar yazan şirket sayısında da artış var. 2017'de 311 şirketten 34'ü zarar ederken, bu yıl 251 şirketten 37'si zarar yazdı.

DEVLERİN PAYI DEĞİŞTİ Mİ?

Capital500'ün zirvesinde son yıllarda devlerin payı giderek düşüyordu. İlk 10 şirketin toplam cirodan aldığı pay 2009 yılından 2012'ye dek yüzde 25'te sabitlenmişken devam eden yıllarda 1'er puanlık düşüşle 2016'da yüzde 21'e gerilemişti. 2017 yılında da devler pozisyonlarını korumuştu. 2018'de ise listenin zirvesindeki ilk 10 şirketin payı son 10 yılda ilk kez yükselişe geçti ve yüzde 23'e ulaştı.

2018'de Capital500'ün zirvesinde bir değişiklik olmadı. Tüpraş yine ciroda en büyük şirket olarak birinciliği bırakmadı. İkinci Türk Hava Yolları ve üçüncü Petrol Ofisi de yerlerini korumayı başardı.

Listenin ilk 10'unda yer alan dev oyuncular arasında ise ciddi bir hareket var. 2017 yılında sekizinci sırada yer alan Shell&Turcas Petrol 2018'de altıncılığa, altıncı sıradaki Bim Birleşik Mağazalar yedinciliğe, dokuzuncu sıradaki Ereğli Demir Çelik sekizinciliğe, yedinci sıradaki Arçelik dokuzuncuğa geldi. Listeye yeni giren Ahlatçı Kuyumculuk onuncu sırada kendine yer buldu.

BARİYER ALÇALDI

Capital500 listesine giriş bariyeri 2010'dan 2014 yılına kadar hızlı bir yükseliş yaşamıştı. 2015'te yaşanan düşüşün ardından da yine yükseliş trendine giren bariyer, 2018 yılında artan dolar kuru nedeniyle bir kez daha düştü. 2017 yılında listenin 500'üncü sırasında yer alan şirketin dolar cinsinden cirosu 162,2 milyon dolardı. 2018 yılında listenin 500'üncü sırasındaki şirket Dost Kardeşler Tekstil'in cirosu 735 milyon 792 bin 837 TL. Bu rakamı 2018 yılı ortalama dolar kuruyla dolara çevirdiğimizde 152,9 milyon dolarlık bir giriş bariyeri oluşturuyor.

10 yıl öncesiyle bir kıyaslama yaptığımızda ise 2008 yılında Capital500'e girmek için aşılması gereken bariyer 117,3 milyon dolardı.

Bariyer düşerken listeye yeni katılan birçok şirket oldu. Ancak yeni katılan şirketleri bir önceki yılla kıyasladığımızda sayının düşen bariyere rağmen düşük olduğunu görüyoruz. 2017 yılında 70 yeni şirket listeye girerken, 2018'de 53 yeni şirket katıldı.

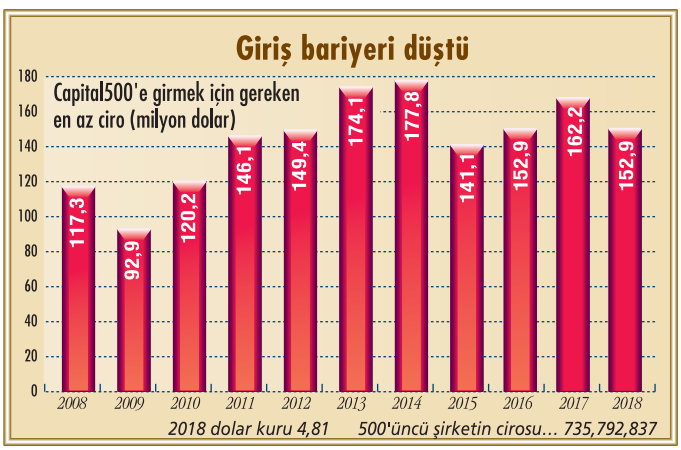
Yeni katılan 53 şirketin sektörel dağılımına baktığımızda karşımıza şu tablo çıkıyor: Demir-çelik ve ticaret-hizmette 8'er, inşaatta 6, tekstil-konfeksiyon, enerji-petrol ve otomotivde 3'er, kuyum, elektrik-elektronik, lojistik, makine, metal, perakendede 2'şer, ağaç, çimento, ilaç ve ilaç dağıtım, ulaştırma, tarım, gıda-içecek, kimya, lastik, plastik ve savunmada 1'er şirket Capital500'e giriş yaptı.

MAKASTA SON DURUM

Son yıllarda zirvedeki en büyük iki oyuncu arasındaki makas ciddi bir şekilde açılıyor. 2016

Makasın 10 yıldaki değişimi

	2008 ciro	2018 ciro
1. şirket	30.404.009.000	88.552.170.000
500. şirket	151.278.170	735.792.837
Makas (Kat)	201	120,3



Emniyet

Teknoloji

Değişim

Yenilikçilik

Sorumluluk

Verimlilik

Yönetişim

Üretim

Okyanusları aşan üreticiler,
durmaksızın çalışan sanayiciler,
geleceği tasarlayan mühendisler
ve ülkemiz için
enerjimiz bitmez...

Çünkü yarın, dünden büyüktür

#EnerjimizBitmez

www.tupras.com.tr

Koç

Tüpraş

yılında zirvenin birincisi ile ikincisi arasındaki ciro farkı 4 milyar TL iken, 2017 yılında iki büyük oyuncu arasındaki ciro farkı 14,1 milyar TL olmuştu. 2018'de bu fark daha da açıldı. Geçtiğimiz yılın birincisi Tüpraş ve ikincisi Türk Hava Yolları arasındaki ciro farkı 25,6 milyar TL oldu. Bu durum hiç kuşkusuz zirvenin istikrarlı lideri Tüpraş'ın cirosunda yüzde 64 oranında büyüme kaydetmesinden kaynaklandı. Bu rekor büyüme zirvenin en alttakiyle arasındaki makası da açtı. 2017 yılında 1'inci şirket ile 500'üncü şirket arasındaki ciro farkı 91,1 katken 2018 yılında bu fark 120,3 oldu.

Ancak değerlendirmeyi son 10 yılı baz alarak yaptığımızda makasın geçmişe kıyasla daha sağlıklı bir boyutta olduğunu söylemek mümkün. 2008 yılında listenin birincisi ve son sırasındaki şirketin ciro farkı 201 kat iken, bugün 120,3 kat olan fark da tavan ve taban arasındaki makasın ciddi bir daralma yaşadığını ortaya koyuyor.

Cironun 100 şirketlik ligler bazında dağılımı nasıl?

Lig		Ciro toplamı (TL)	Toplam ciro içindeki payı (%)
1.100	1 ila 100	1.226.537.484.649	66,7
2.100	101 ila 200	258.000.762.204	14,0
3.100	201 ila 300	156.979.805.145	8,5
4.100	301 ila 400	111.702.423.946	6,1
5.100	401 ila 500	84.421.891.612	4,6
Capital500 toplam ciro		1.837.642.367.556	100,0

Aritmetik ortalama nasıl değişti?

Yıl	Capital500 toplam ciro	Aritmetik ortalama	Aritmetik ortalamayı yakalayan şirket sayısı
2008	420.368.580.862	840.737.162	91
2015	928.877.898.455	1.857.755.797	100
2016	1.024.787.088.981	2.049.574.178	99
2017	1.342.614.926.688	2.685.229.853	104
2018	1.837.642.367.556	3.675.284.735	99

DEMOKRATİKLEŞMEDE GERİLEME VAR

Capital500 şirketleri zorlu yıllara rağmen büyümeye devam ediyor. Büyümenin demokratikleşme karnesinin nasıl olduğuna gelince… Ciroya göre aritmetik ortalamayı yakalayan ve aşan şirket sayısına bakarak bu soruya yanıt bulmaya çalıştığımızda, bu konuda 2018 yılında bir gerileme olduğunu görüyoruz. 2018'de toplam ciroyu 500'e böldüğümüzde ortalama ciro 3 milyar 675 milyon 284 bin 735 TL. Bu ortalamayı yakalayan şirket sayısı 99. Oysa 2017 yılında 2 milyar 685 milyon TL olan aritmetik ortalamayı yakalayan şirket sayısı 104'e ulaşmıştı.

Duruma ilk 100 şirket ile en alttaki 100 şirket açısından baktığımızda demokratikleşmenin çok da istenen seviyelerde olmadığını söyleyebiliriz. Zirvedeki ilk 100 şirketin Capital500'ün toplam cirosu içindeki payının giderek artması da bu durumu destekliyor. 2017 yılında toplam cirodan yüzde 64,7 oranında pay alan ilk 100 şirket 2018 yılında bu payı yüzde 66,7'ye çıkardı. En alttaki 100 şirketin toplam cirodaki payı 2017'de sadece yüzde 5 iken, 2018'de bu pay daha da düştü ve yüzde 4,6'ya geriledi. Bu durum da büyümenin demokratikleşmesi noktasında daha gidilecek çok yol olduğunu bir kez daha gösteriyor.

2018'de en fazla ciro yapan ilk 10 sektörün son 10 yıldaki görünümü

	Sektör	2008'de şirket sayısı	2008'de cirodan aldığı pay (%)	2017'de şirket sayısı	2017'de cirodan aldığı pay (%)	2018'de şirket sayısı	2018'de cirodan aldığı pay (%)
1	ENERJİ-PETROL	23	21,0	57	19,4	48	20,1
2	OTOMOTİV	39	9,8	48	13,1	44	10,9
3	DEMİR ÇELİK	30	7,0	36	7,3	43	8,4
4	GIDA-İÇECEK	66	7,2	60	7,4	57	6,7
5	PERAKENDE	18	5,2	22	7,1	22	6,6
6	İNŞAAT	17	3,8	25	6,1	25	5,8
7	ULAŞTIRMA	11	2,7	10	4,5	11	5,2
8	ELEKTRİK-ELEKTRONİK	20	5,3	16	4,6	17	4,4
9	KUYUM	3	0,9	*	*	7	3,6
10	TELEKOM	11	6,1	5	3,8	5	3,2
	DİĞER	262	31,0	195	24,7	221	25,1

SEKTÖRLERİN PERFORMANSI

Capital500'de şirketlerin sektörel dağılımına baktığımızda en fazla şirketle yer alan sektörün 57 şirketle gıda olduğunu görüyoruz. Bu sektörü 48 şirketle enerji-petrol, 44 şirketle otomotiv,

MITSUBISHI ELECTRIC

KLİMA SİSTEMLERİ

DOĞUŞTAN ÜSTÜN

Benzersiz performans ve baş döndürücü tasarım onun genlerinde var.

LEGENDERA

Klimanın yeni yorumu.

Yakut Kırmızı

İnci Beyazı

Kuzguni Siyah

klima.mitsubishielectric.com.tr

444 7 500

CAPITAL500'DE DİKKAT ÇEKENLER

1 Capital500 ligine 53 yeni şirket katıldı.

2 Giriş bariyeri 162,2 milyon dolardan 152,9 milyon dolara geriledi.

3 Listenin zirvesi ile en altı arasındaki gelir makası açıldı.

4 Zirvedeki ilk 2 oyuncu arasındaki gelir makası açılmaya devam etti.

5 2018'de "Milyar TL'lik" kulübüne 23 yeni şirket katıldı. 2017'de bu sayı 68'di.

6 Milyar TL'lik kulübün üye sayısı 302'den 386'ya yükseldi.

7 2018'de 9 şirket üç haneli büyüdü. 2017'de 14 şirket üç haneli büyümüştü.

8 401 şirket çift haneli büyüme kaydetti. 2017 yılında 381 şirket çift haneli büyümüştü.

9 500 şirketten 25'i ciroda küçüldü. 2017'de bu sayı 30'du.

10 500 şirketten 249'u kârını açıklamamayı tercih etti.

11 2018'da kâr bilgisi veren 251 şirketten 37'si zarar açıkladı.

12 38 şirket 10 milyar TL'nin üzerinde ciro kaydetti. 2018 yılında bu sayı 31'di.

13 18 şirket 1 milyar doların üzerinde ihracat yaptı. 2017'de bu rakam 15'ti.

43 şirketle demir-çelik, 25 şirketle inşaat, 22 şirketle perakende takip ediyor. Gelirler açısından yapılan katkıya baktığımızda ise tablo değişiyor. Capital500 cirosuna en büyük katkıyı yapan sektör yüzde 20,1'lik payıyla açık ara enerji-petrol. İkinci sırada yüzde 10,9'luk payla otomotiv geliyor. Bu sektörleri de sırasıyla demir-çelik, gıda-içecek, perakende, inşaat, ulaştırma, elektrik-elektronik, kuyum ve telekom takip ediyor.

2017'den 2018'e sektörlerin Capital500'e yaptığı katkı sıralamasında kayda değer bir değişiklik olmadı. Enerji-petrolün 2017'de yüzde 19,4'lük payı yüzde 20,1'e çıkarken, otomotivin de yüzde 13 olan payı yüzde 10,9'a geriledi. Demir-çeliğin yüzde 7,3'lük payı 8,4'e yükseldi.

Son 10 yılda nasıl bir değişim olduğuna göz attığımızda da radikal bir değişim görülmüyor. 2008 yılında da tıpkı 2018'de olduğu gibi en büyük pay enerji-petrolündü, onu 9,8'lik payla otomotiv takip etmişti.

Sektörel açıdan dikkat çeken en önemli değişim ise 2008'de Capital500 cirosunda yüzde 3,8'lik paya sahip olan inşaat sektörünün 2017'de bu payını yüzde 6,1'e çıkarırken bir yıl sonra 5,8'e düşürmesi. 2008 yılında yüzde 6,1'lik paya sahip olan telekom sektörünün de 2018 yılında bu payı yüzde 3,2'ye gerilemiş durumda. Ulaştırma sektöründeki durum ise tam tersi. 2008 yılında cirodan yüzde 2,7 pay alan ulaştırma, 2018 yılında bu payını yüzde 5,2'ye çıkardı.

Milyarlar kulübünün performansı

Yıllar	1 milyar TL kaç dolar ediyordu?	1 milyar TL'yi aşan şirket sayısı
2000	1.603.334.937	0
2001	816.053.403	6
2002	664.081.177	13
2003	669.760.962	20
2004	703.066.777	38
2005	745.828.952	42
2006	698.758.306	56
2007	768.338.315	61
2008	773.449.041	75
2009	646.387.341	68
2010	666.506.705	94
2011	598.802.395	123
2012	557.880.056	143
2013	525.953.159	163
2014	457.067.637	193
2015	367.644.356	211
2016	331.125.828	234
2017	273.972.603	302
2018	207.900.208	386

MİLYAR TL KULÜBÜNE YENİ KATILIM AZALDI

2018'in şirketler için ne kadar zor geçtiğini, büyümenin ne kadar zor olduğunu ortaya koyan bir diğer önemli veri de milyar TL'lik şirket kulübüne katılımdaki düşüş. Türkiye ve şirketlerin büyümesi düşerken en radikal değişim milyar TL'lik şirketler kulübünde yaşandı. 2017'de Capital500'ün milyar TL'lik şirketler kulübüne tam olarak 68 yeni şirket katılmışken 2018 yılında kulübe katılan yeni üye sayısı 23 oldu.

Her ne kadar yeni katılım düşük olsa da milyarlık şirketler liginde 2010 yılından itibaren istikrarlı bir genişleme yaşanıyor. 2010 yılında milyar TL'lik kulübün üye sayısı 94 iken 2011 yılında bu sayı 123'e çıkmıştı. Sonraki yıllarda da katılım artmaya devam etti. 2015'te 211 olan üye sayısı 2016'da 234'e, 2017'de 302'ye ve son olarak 2018'de 386'ya ulaştı.

NETLOG
LOJİSTİK
Netlog.
Türkiye'nin
Lojistik Gücü.
100 ÜLKEDE
220 OFİSİMİZLE
Türkiye'nin Dış Ticaretini Destekliyoruz.
0212
622 50 00
www.netlog.com.tr

Cirosunu en çok artıran ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	2018 ciro (TL)	Değişim (%)
1	TGS Dış Ticaret	12.784.258.157	259
2	Borusan Mannesmann Boru	4.883.125.477	157
3	MP Turkey Turizm	2.103.202.418	127
4	Metal Market Dış Ticaret	1.267.546.802	119
5	Gemlik Gübre	1.426.046.715	113
6	Tosçelik Spiral Boru	864.186.092	110
7	Havelsan Hava Elektronik	1.209.586.137	109
8	Sıddık Kardeşler Haddecilik	1.535.524.936	103
9	Atakaş Çelik Sanayi	2.012.713.024	101
10	Altek Döküm Hadde Mamülleri	807.563.771	99
11	Odeon Turizm	2.932.894.502	95
12	Kayseri Elektrik Perakende Satış	1.625.587.406	86
13	THY Opet	11.378.294.140	85
14	Tekfen İnşaat	8.974.070.000	85
15	Kocaer Haddecilik	1.815.880.476	80
16	Corendon Airlines	1.452.133.152	75
17	Net Haddecilik	1.380.789.054	75
18	TP Petrol Dağıtım	6.187.846.396	75
19	Tırsan Treyler	1.603.653.427	74
20	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.874.371.317	74
21	Zorlu Enerji	6.729.806.000	74
22	Kardemir Haddecilik	1.297.117.990	74
23	Galeri Kristal Turizm İnşaat	1.538.167.274	73
24	Asil Çelik Sanayi	1.932.125.926	72
25	Eti Bakır	3.194.617.673	71

En çok kâr eden ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	Vergi öncesi kâr (2018/TL)
1	Ereğli Demir Çelik	8.630.677.000
2	İskenderun Demir Çelik	5.765.252.000
3	Türk Hava Yolları	5.234.000.000
4	Tüpraş	3.724.380.000
5	Şişecam	3.467.396.000
6	Turkcell	2.672.816.000
7	Aselsan	2.241.766.000
8	Enka İnşaat	2.235.671.000
9	TAV Havalimanları	2.003.520.000
10	Eti Bakır	1.953.659.231
11	Ford Otosan	1.761.112.000
12	Vodafone	1.664.000.000
13	BİM Birleşik Mağazalar	1.626.812.000
14	Soda Sanayi	1.467.772.000
15	Koza Altın İşletmeleri	1.425.649.000
16	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	1.389.354.257
17	Koza Madencilik	1.360.428.000
18	Borsa İstanbul	1.358.797.000
19	İpek Doğal Enerji	1.358.590.000
20	Enerjisa Enerji	1.322.000.000
21	Tofaş Oto Fabrika	1.290.894.000
22	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	1.208.075.095
23	Trakya Cam	1.177.959.000
24	Çalık Enerji	1.156.193.000
25	Kardemir	1.066.037.408

En fazla ihracat yapan ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	İhracatın tutarı (2018/$)
1	Ford Otosan	5.669.990.077
2	Toyota Otomotiv	4.325.046.963
3	Arçelik	3.818.000.000
4	Oyak Renault	3.363.034.000
5	Tofaş Oto Fabrika	3.001.813.470
6	Kibar Dış Ticaret	2.789.918.652
7	TGS Dış Ticaret	2.591.293.127
8	Tüpraş	2.494.578.000
9	Vestel Elektronik	2.358.045.848
10	THY Opet	2.219.503.588
11	Hyundai Assan Otomotiv	1.993.557.000
12	Mercedes-Benz Türk	1.601.294.170
13	İÇDAŞ Çelik Enerji	1.176.032.594
14	Ereğli Demir Çelik	1.163.090.755
15	Petrol Ofisi	1.108.547.076
16	BSH Ev Aletleri	1.050.296.945
17	Enka İnşaat	1.031.645.746
18	*	1.013.381.000
19	Pegasus Hava Taşımacılığı	903.982.342
20	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	849.118.102
21	İstanbul Altın Rafinerisi	835.500.849
22	Pergamon-Status Dış Ticaret	807.180.656
23	Borusan Mannesmann Boru	776.737.880
24	Tiryaki Agro Gıda	762.590.385
25	Şişecam	757.483.000

En fazla çalışanı olan ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	Çalışan sayısı (2018)
1	BİM Birleşik Mağazalar	47.980
2	LC Waikiki Mağazacılık	43.200
3	RC Rönesans İnşaat	40.163
4	Türk Hava Yolları	35.265
5	Türk Telekom	33.417
6	Arçelik	29.530
7	Migros	28.990
8	Şok Marketler	27.135
9	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	26.943
10	TAV Tepe Akfen	26.616
11	Sofra Grup	23.254
12	Şişecam	21.968
13	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	20.923
14	Turkcell	20.120
15	Havaş	18.707
16	Anadolu Efes Biracılık	17.560
17	Tekfen İnşaat	17.475
18	TAV Havalimanları	16.820
19	Enka İnşaat	16.601
20	Vestel Elektronik	16.125
21	Doğa Koleji	15.500
22	TAB Gıda	15.250
23	Securitas Güvenlik Hizmetleri	14.080
24	TGS Yer Hizmetleri	14.072
25	Defacto Perakende	13.700

Bahçeşehir Koleji
Öğrencilerini Arıyorsanız
En İyilerin Arasına Bakın!

2019 YKS'de TYT'de Tek Türkiye Birincisi

2000 Öğrencimizden

İlk 10'da **3 Derece**

İlk 50'de **12 Derece**

İlk 100'de **15 Derece**

İlk 500'de **54 Derece**

İlk 1000'de **94 Derece**

İlk 5000'de **301 Derece**

Başarı geleneğini devam ettiren öğrencilerimizi tebrik ediyoruz.

Başarı senin tercihin

Bahçeşehir Koleji

444 51 22
www.bahcesehir.k12.tr

500 TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
1	1	Tüpraş	88.552.170.000	64	3.724.380.000	2.494.578.000	5.592	Enerji-petrol	Kocaeli
2	2	Türk Hava Yolları	62.853.000.000	58	5.234.000.000	*	35.265	Ulaştırma	İstanbul
3	3	Petrol Ofisi	49.933.106.633	30	275.207.917	1.108.547.076	831	Enerji-petrol	İstanbul
4	4	Opet Petrolcülük	42.997.122.030	51	785.655.669	*	872	Enerji-petrol	İstanbul
5	5	Ford Otosan	33.292.030.000	31	1.761.112.000	5.669.990.077	11.501	Otomotiv	İstanbul
6	8	Shell&Turcas Petrol	32.565.851.000	66	139.674.000	52.113.754	547	Enerji-petrol	İstanbul
7	6	BİM Birleşik Mağazalar	32.322.987.000	30	1.626.812.000	*	47.980	Perakende	İstanbul
8	9	Ereğli Demir Çelik	27.015.254.000	45	8.630.677.000	1.163.090.755	11.607	Demir çelik	Zonguldak
9	7	Arçelik	26.904.000.000	29	949.000.000	3.818.000.000	29.530	Elektrik-elektronik	İstanbul
10	*	Ahlatcı Kuyumculuk	24.886.405.321	*	39.992.990	593.922.113	330	Kuyum	Çorum
11	11	Toyota Otomotiv	23.778.330.493	33	*	4.325.046.963	5.411	Otomotiv	Sakarya
12	*	Ahlatcı Metal Rafineri	23.398.521.709	*	7.955.464	34.754.082	295	Kuyum	Çorum
13	16	RC Rönesans İnşaat	23.359.057.000	55	*	*	40.163	İnşaat	Ankara
14	10	Türk Telekom	20.430.900.000	13	-2.022.281.000	*	33.417	Telekom	Ankara
15	13	Turkcell	20.350.557.000	20	2.672.816.000	*	20.120	Telekom	İstanbul
16	14	Oyak Renault	20.242.380.719	29	*	3.363.034.000	7.270	Otomotiv	İstanbul
17	15	Migros	18.717.358.000	22	-1.047.267.000	*	28.990	Perakende	İstanbul
18	18	Anadolu Efes Biracılık	18.689.686.000	44	629.935.000	117.981.496	17.560	Gıda-içecek	İstanbul
19	12	Tofaş Oto Fabrika	18.603.331.000	7	1.290.894.000	3.001.813.470	8.669	Otomotiv	İstanbul
20	20	Enerjisa Enerji	18.300.000.000	49	1.322.000.000	*	9.734	Enerji-petrol	İstanbul
21	19	LC Waikiki Mağazacılık	16.900.000.000	34	*	740.000.000	43.200	Perakende	İstanbul
22	28	İskenderun Demir Çelik	15.881.960.000	50	5.765.252.000	657.090.628	4.724	Demir çelik	Hatay
23	22	Vestel Elektronik	15.852.300.000	31	443.200.000	2.358.045.848	16.125	Elektrik-elektronik	Manisa
24	24	Şişecam	15.550.314.000	37	3.467.396.000	757.483.000	21.968	Cam-seramik	İstanbul
25	30	Kibar Dış Ticaret	15.466.092.943	47	*	2.789.918.652	63	Dış Ticaret	İstanbul
26	25	İÇDAŞ Çelik Enerji	14.762.813.628	33	459.861.420	1.176.032.594	6.418	Demir çelik	İstanbul
27	21	Vodafone	14.008.000.000	14	1.664.000.000	*	3.000	Telekom	İstanbul
28	29	Enka İnşaat	13.917.742.000	32	2.235.671.000	1.031.645.746	16.601	İnşaat	İstanbul
29	31	Hyundai Assan Otomotiv	13.596.674.250	30	*	1.993.557.000	*	Otomotiv	İstanbul
30	27	Selçuk Ecza	13.467.345.526	26	503.312.623	9.057.292	6.481	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
31	23	Mercedes-Benz Türk	13.311.416.516	13	786.447.301	1.601.294.170	7.000	Otomotiv	İstanbul
32	71	TGS Dış Ticaret	12.784.258.157	259	10.685.397	2.591.293.127	18	Dış Ticaret	İstanbul
33	32	Şok Marketler	12.060.771.860	27	-248.221.485	*	27.135	Perakende	İstanbul
34	26	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	12.012.626.292	9	*	*	225	Tütün	İzmir
35	40	THY Opet	11.378.294.140	85	567.343.291	2.219.503.588	452	Enerji-petrol	İstanbul
36	33	İstanbul Altın Rafinerisi	10.977.803.329	19	11.144.823	835.500.849	246	Kuyum	İstanbul
37	17	Doğuş Otomotiv	10.688.489.000	-19	148.798.000	*	2.098	Otomotiv	İstanbul
38	34	Coca-Cola İçecek	10.623.385.000	25	555.771.000	*	8.500	Gıda-içecek	İstanbul
39	42	Limak İnşaat	9.707.211.605	68	150.785.982	383.702	9.635	İnşaat	Ankara
40	35	Aygaz	9.554.441.000	12	249.761.000	313.097.713	1.325	Enerji-petrol	İstanbul
41	38	Petkim	9.314.717.000	26	1.003.800.000	660.000.000	2.559	Kimya	İzmir
42	47	Aselsan	9.008.516.000	68	2.241.766.000	185.000.000	6.445	Elektrik-elektronik	Ankara
43	54	Tekfen İnşaat	8.974.070.000	85	807.897.000	101.670.000	17.475	İnşaat	İstanbul
44	37	BSH Ev Aletleri	8.896.420.097	19	*	1.050.296.945	7.050	Elektrik-elektronik	İstanbul
45	36	İçtaş İnşaat	8.700.184.000	4	*	439.326.977	2.225	İnşaat	İstanbul
46	48	Pegasus Hava Taşımacılığı	8.296.736.033	55	542.265.846	903.982.342	5.621	Ulaştırma	İstanbul
47	46	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	8.116.980.924	48	-133.868.680	*	330	Enerji-petrol	İstanbul
48	50	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	8.045.313.553	55	1.208.075.095	849.118.102	8.022	Savunma	Ankara
49	43	Hayat Kimya	7.590.887.000	34	*	375.000.000	7.500	Hızlı tüketim	İstanbul
50	44	Limak Yatırım	7.577.143.460	35	-2.073.122.564	*	9.347	Enerji-petrol	İstanbul

* Açıklanmadı.

500 ÖZEL ŞİRKETİ

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
51	39	Otokoç	7.545.958.000	19	505.827.000	4.669.016	2.731	Otomotiv	İstanbul
52	58	Güneş Ekspres Havacılık	7.124.328.854	52	*	*	4.164	Ulaştırma	Antalya
53	41	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	7.010.964.508	15	675.897.546	*	2.129	Enerji-petrol	İstanbul
54	68	Zorlu Enerji	6.729.806.000	74	-90.256.000	*	2.160	Enerji-petrol	İstanbul
55	59	TAV Havalimanları	6.663.001.000	42	2.003.520.000	494.607.000	16.820	Ulaştırma	İstanbul
56	49	*	6.630.511.523	24	*	1.013.381.000	7.929	Otomotiv	Bursa
57	52	Tosçelik Profil ve Sac	6.410.345.166	26	*	391.493.518	2.513	Demir çelik	Hatay
58	61	Borçelik Çelik Sanayi	6.378.695.136	43	337.756.624	227.204.058	1.243	Demir çelik	Bursa
59	45	Mapa İnşaat	6.358.397.094	14	987.929.985	113.204.136	10.354	İnşaat	Ankara
60	72	TP Petrol Dağıtım	6.187.846.396	75	-55.751.370	*	215	Enerji-petrol	İstanbul
61	55	Ülker Bisküvi	5.955.508.000	24	973.539.000	270.276.168	9.029	Gıda-içecek	İstanbul
62	53	Unilever	5.921.974.491	22	697.117.663	88.649.788	5.200	Hızlı tüketim	İstanbul
63	63	Trakya Cam	5.875.064.000	36	1.177.959.000	108.139.000	6.860	Cam-seramik	İstanbul
64	69	Vestel Beyaz Eşya	5.693.973.000	48	621.767.000	139.752.650	7.401	Elektrik-elektronik	İstanbul
65	62	Sarkuysan	5.645.635.715	30	121.024.860	696.556.552	1.090	Metal	İstanbul
66	66	Kardemir	5.582.800.586	41	1.066.037.408	16.227.714	4.316	Demir çelik	Karabük
67	76	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	5.471.244.939	61	*	663.215.000	717	Metal	Denizli
68	*	DO-CO	5.378.920.000	*	308.600.000	*	*	Ticaret-hizmet	İstanbul
69	74	Gediz Elektrik Perakende Satış	5.363.194.796	57	*	*	166	Enerji-petrol	İzmir
70	60	CarrefourSA	5.203.359.873	14	28.592.744	*	9.749	Perakende	İstanbul
71	78	*	5.131.504.891	53	*	*	*	Demir çelik	Kocaeli
72	56	Çalık Enerji	4.959.853.000	3	1.156.193.000	553.235.000	1.065	Enerji-petrol	İstanbul
73	67	İpragaz	4.953.715.223	27	31.032.408	225.151.688	1.407	Enerji-petrol	İstanbul
74	65	Mey İçki	4.937.653.383	22	*	44.578.646	582	Gıda-içecek	İstanbul
75	148	Borusan Mannesmann Boru	4.883.125.477	157	355.468.538	776.737.880	1.945	Demir çelik	İstanbul
76	79	Eren Enerji	4.807.388.310	47	*	*	1.163	Enerji-petrol	Zonguldak
77	83	Baştuğ Metalurji	4.760.370.330	50	*	274.832.170	767	Demir çelik	Osmaniye
78	*	HYPCO Petrolcülük	4.728.910.812	*	*	*	13	Enerji-petrol	Ankara
79	70	Aksa Enerji Üretim	4.669.249.102	30	179.777.248	41.252.163	977	Enerji-petrol	İstanbul
80	87	İzmir Demir Çelik	4.666.022.227	57	-471.133.069	207.680.860	1.942	Demir çelik	İzmir
81	73	Gübre Fabrikaları	4.559.086.668	31	140.977.347	394.164.495	1.639	Gübre	İstanbul
82	86	Netlog Lojistik Hizmetleri	4.504.393.735	50	*	498.459.807	10.000	Lojistik	İstanbul
83	75	BASF	4.485.000.000	31	*	*	705	Kimya	İstanbul
84	88	Assan Alüminyum	4.468.941.179	51	189.867.002	658.931.907	1.476	Demir çelik	İstanbul
85	80	Tiryaki Agro Gıda	4.396.799.061	35	53.419.161	762.590.385	698	Tarım	Gaziantep
86	81	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	4.300.000.000	34	*	85.700.000	20.923	Hastane	İstanbul
87	94	Aksa Doğalgaz	4.180.185.987	45	239.318.650	*	2.185	Enerji-petrol	İstanbul
88	82	Yücel Boru ve Profil	4.077.948.387	28	*	*	*	Demir çelik	İstanbul
89	116	Kordsa	3.946.724.188	59	411.787.344	239.325.147	4.410	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
90	85	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	3.910.267.173	24	*	205.786.000	*	Tütün	İzmir
91	64	Türk Traktör	3.908.943.513	-7	256.383.584	402.459.281	2.426	Otomotiv	Ankara
92	57	Indeks Bilgisayar	3.903.402.780	-17	170.552.990	4.791.536	460	Bilişim	İstanbul
93	122	Pergamon-Status Dış Ticaret	3.882.284.142	62	32.728.950	807.180.656	27	Dış ticaret	İzmir
94	98	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	3.830.145.000	36	3.884.169	*	199	Enerji-petrol	Kocaeli
95	101	ATÜ Turizm İşletmeciliği	3.813.071.805	38	338.655.702	615.400.013	1.965	Perakende	İstanbul
96	91	Koton	3.753.375.918	29	-96.146.006	137.315.220	10.682	Perakende	İstanbul
97	119	Nurol İnşaat	3.744.833.000	55	24.549.000	2.593.517	7.845	İnşaat	Ankara
98	92	Bizim Toptan Satış Mağazaları	3.725.343.576	29	27.881.205	*	2.012	Perakende	İstanbul
99	84	Eti Gıda	3.682.812.240	16	*	134.875.320	*	Gıda-içecek	Eskişehir
100	96	Kastamonu Entegre Türkiye	3.619.649.247	26	*	159.287.598	2.861	Ağaç-orman	İstanbul

* Açıklanmadı.

"2018'de küresel ekonomideki dalgalanmalara rağmen riskleri yönetmedeki başarımız, ham petrol tedarikindeki tecrübemiz, yüksek üretim gücümüz ve etkin finansal yönetimimizle yurt içinde ve dışında 29,8 milyon ton satış gerçekleştirdik."

İBRAHİM YELMENOĞLU / TÜPRAŞ GENEL MÜDÜRÜ

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
101	100	Konya Şeker Fabrikası	3.551.899.269	28	19.999.438	70.961.639	3.539	Gıda-içecek	Konya
102	102	Ekol Lojistik	3.544.118.686	31	38.084.042	539.547.908	7.970	Lojistik	İstanbul
103	93	Aksa Akrilik	3.537.548.000	22	256.575.000	334.317.176	*	Kimya	Yalova
104	127	Diler Demir Çelik	3.534.500.623	57	*	337.835.172	826	Demir çelik	İstanbul
105	106	Defacto Perakende	3.530.505.050	33	7.176.156	108.375.681	13.700	Perakende	İstanbul
106	131	YDA İnşaat	3.500.444.632	60	756.151.498	5.000.000	10.000	İnşaat	Ankara
107	77	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.477.020.000	2	-54.486.000	*	2.292	Tekno perakende	İstanbul
108	*	Gülermak Ağır Sanayi	3.475.695.325	*	*	*	3.035	İnşaat	Ankara
109	124	Yıldız Entegre	3.467.802.219	47	*	47.969.684	2.232	Ağaç-orman	Kocaeli
110	109	Aydem Elektrik Perakende Satış	3.465.265.711	34	*	*	151	Enerji-petrol	Denizli
111	108	Flo Mağazacılık	3.458.498.745	33	*	32.468.484	9.113	Perakende	İstanbul
112	90	Honda Türkiye	3.435.194.694	18	*	217.524.282	1.252	Otomotiv	Kocaeli
113	117	Soda Sanayi	3.430.360.000	40	1.467.772.000	361.191.000	1.926	Kimya	İstanbul
114	105	Sütaş	3.265.152.288	23	217.489.906	12.728.056	4.292	Gıda-içecek	İstanbul
115	121	Anadolu Cam	3.230.556.000	34	389.585.000	75.000.000	4.207	Cam-seramik	İstanbul
116	129	Kaptan Demir Çelik	3.210.622.508	44	122.701.886	96.500.000	998	Demir çelik	İstanbul
117	150	Eti Bakır	3.194.617.673	71	1.953.659.231	88.490.000	3.987	Maden	Kastamonu
118	99	TAV Tepe Akfen	3.156.600.222	13	*	585.465.622	26.616	İnşaat	İstanbul
119	110	MLP Sağlık Hizmetleri	3.131.559.000	22	-162.398.000	68.400.000	12.382	Hastane	İstanbul
120	111	Brightstar Telekom	3.126.968.698	22	19.321.052	57.059	92	Telekom	İstanbul
121	126	Brisa	2.998.775.696	31	94.066.908	231.000.000	2.700	Lastik	Kocaeli
122	199	Odeon Turizm	2.932.894.502	95	11.399.658	514.426.044	1.002	Turizm	İstanbul
123	113	Banvit	2.932.275.490	16	94.177.292	118.928.400	4.414	Gıda-içecek	Balıkesir
124	112	MMK Metalurji	2.931.658.811	16	*	165.420.000	1.208	Metal	Hatay
125	97	*	2.918.472.000	3	*	*	260	Bilişim	İstanbul
126	*	ETS Ersoy Turistik	2.903.219.980	*	*	*	947	Ticaret-hizmet	İstanbul
127	134	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.887.324.466	39	1.389.354.257	*	2.271	Ticaret-hizmet	İstanbul
128	*	Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret	2.849.141.833	*	135.375.878	7.498.324	157	Ticaret-hizmet	İstanbul
129	143	Yazıcı Demir Çelik	2.828.403.666	47	*	463.148.431	1.647	Demir çelik	İstanbul
130	128	Toros Tarım	2.816.173.000	26	472.934.000	100.274.071	1.034	Gübre	İstanbul
131	152	*	2.779.445.318	50	*	*	1.108	Ulaştırma	İstanbul
132	141	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	2.775.248.417	42	*	*	*	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
133	146	STM Savunma Teknolojileri Müh.	2.757.103.308	44	153.417.527	29.591.518	677	Savunma	Ankara
134	169	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	2.753.312.671	59	*	136.617.000	625	Kağıt ve ambalaj	Gaziantep
135	103	Nadir Metal Rafineri	2.750.286.770	2	4.675.071	360.615.314	149	Kuyum	İstanbul
136	137	*	2.744.619.210	34	*	*	1.229	İlaç ve ilaç dağıtım	Bursa
137	130	Boyner Büyük Mağazacılık	2.689.067.631	23	-14.007.235	9.363	5.924	Perakende	İstanbul
138	133	Borusan Lojistik Dağıtım	2.686.025.261	28	77.452.744	72.391.874	3.309	Lojistik	İstanbul
139	181	BMC Otomotiv	2.676.844.899	62	*	41.805.000	2288	Otomotiv	İzmir
140	176	Asaş Alüminyum	2.669.513.136	58	2.613.181	225.220.745	2.307	Metal	İstanbul
141	132	Çelik Motor	2.603.222.000	22	*	*	486	Otomotiv	Kocaeli
142	167	Yeşilyurt Demir Çelik	2.563.538.994	48	217.379.523	*	*	Metal	Samsun
143	158	Bunge Gıda	2.560.968.647	41	*	34.805.674	399	Gıda-içecek	İstanbul
144	147	Abdi İbrahim İlaç	2.547.929.786	34	*	56.210.479	3.969	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
145	172	İATİ Turizm	2.531.413.645	48	3.896.767	349.343.353	262	Ticaret-hizmet	Antalya
146	114	Penta Teknoloji	2.522.643.000	1	*	*	343	Bilişim	İstanbul
147	157	Kadooğlu Petrol	2.500.910.977	37	1.546.705	2.104.881	123	Enerji-petrol	İstanbul
148	115	*	2.486.241.000	0	*	*	*	Tekno perakende	İstanbul
149	145	Paşabahçe Cam	2.474.621.000	29	155.201.000	181.191.000	10.326	Cam-seramik	İstanbul
150	171	*	2.466.623.331	44	*	307.417.000	*	Makine	Manisa

* Açıklanmadı.

www.aselsan.com.tr

aselsan

Güven Veren Teknoloji

ASELSAN Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nın bir kuruluşudur.

"2018'de iç pazardaki zorlayıcı koşullara rağmen, ihracat odaklı stratejimizle gelirlerimizi artırmayı başardık ve hedeflediğimiz sonuçlara ulaştık."

HAYDAR YENİGÜN / FORD OTOSAN GENEL MÜDÜRÜ

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
151	155	Good Year	2.462.610.151	34	163.785.650	293.279.544	1.873	Lastik	İstanbul
152	193	MAN Türkiye	2.460.980.013	60	*	*	*	Otomotiv	Ankara
153	107	Gama Enerji	2.457.431.740	-7	*	*	214	Enerji-petrol	Ankara
154	161	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	2.451.574.021	37	68.147.209	12.000.000	1.600	Lastik	Ankara
155	144	Ulusoy Un	2.445.143.473	27	50.048.011	22.178.178	246	Gıda-içecek	Samsun
156	138	TAB Gıda	2.428.766.575	21	*	114.964	15.250	Gıda-içecek	İstanbul
157	120	Kerevitaş	2.422.035.082	0	-42.011.952	80.365.439	2.224	Gıda-içecek	İstanbul
158	*	Tosyalı Toyo Çelik	2.410.861.636	*	*	224.720.726	842	Demir çelik	İstanbul
159	175	Koç Metalurji	2.389.916.723	41	*	*	470	Demir çelik	İstanbul
160	163	Mavi Giyim	2.352.850.000	32	132.353.000	88.387.000	3.911	Perakende	İstanbul
161	149	Gram Altın Pazarlama Sanayi	2.341.574.249	23	693.471	15.587.588	30	Kuyum	İstanbul
162	168	Bilkom	2.328.015.060	35	53.643.581	*	87	Bilişim	İstanbul
163	210	Abalıoğlu Yağ	2.306.052.434	61	*	*	*	Gıda-içecek	İzmir
164	179	Sasa Polyester	2.283.886.668	38	475.835.063	*	1.509	Tekstil-konfeksiyon	Adana
165	223	Ram Dış Ticaret	2.266.977.079	69	*	*	28	Dış ticaret	İstanbul
166	*	Posca Assan TST Çelik	2.266.148.893	*	*	*	*	Demir çelik	Kocaeli
167	188	Detaş Sac Profil Demir Çelik	2.260.486.038	44	*	*	50	Demir çelik	Ankara
168	159	Şenpiliç	2.232.780.625	23	*	*	*	Gıda-içecek	Sakarya
169	177	Namet Gıda	2.221.031.812	32	230.086.934	6.009.161	1.769	Gıda-içecek	Kocaeli
170	151	Akenerji	2.215.717.988	19	-1.156.414.351	*	200	Enerji-petrol	İstanbul
171	208	Ak-Pa Tekstil	2.214.210.067	52	*	*	29	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
172	156	Arena Bilgisayar	2.210.754.772	21	5.620.365	*	284	Bilişim	İstanbul
173	154	Özaltın İnşaat	2.203.043.623	20	102.603.284	7.348.963	6.250	İnşaat	Ankara
174	201	Ekinciler Demir Çelik	2.196.779.867	47	43.241.742	170.265.534	705	Demir çelik	İstanbul
175	217	JTI Tütün Ürünleri	2.167.026.324	57	245.492.896	137.327.277	516	Tütün	İzmir
176	104	Mengerler Ticaret	2.154.522.902	-20	47.436.017	*	1.328	Otomotiv	İstanbul
177	192	Gülsan Sentetik Dokuma	2.150.762.935	39	*	201.670.000	2.482	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
178	184	Setur Servis Turistik	2.135.345.497	31	*	275.655	1.262	Turizm	İstanbul
179	212	Tatmetal Çelik Sanayi	2.129.158.755	49	*	*	*	Metal	İstanbul
180	213	Esan Eczacıbaşı	2.128.460.042	50	*	*	1.526	Maden	İstanbul
181	139	Ağaçlı Otomotiv Gıda	2.113.498.726	6	8.734.908	*	501	Gıda-içecek	Aksaray
182	327	MP Turkey Turizm	2.103.202.418	127	49.230.686	433.549.453	383	Turizm	İstanbul
183	153	Yaşar Birleşik Pazarlama	2.097.583.617	14	18.575.023	*	864	Gıda-içecek	İzmir
184	180	İstanbul Gübre	2.076.880.697	26	*	1.922.356	601	Gübre	Kocaeli
185	173	Multinet Kurumsal Hizmetler	2.068.771.421	21	31.989.655	*	260	Ticaret-hizmet	İstanbul
186	135	Koluman Motorlu Araçlar	2.014.811.103	-3	3.988.558	160.105	668	Otomotiv	Ankara
187	160	Sanko Tekstil İşletmeleri	2.014.498.496	12	*	10.297.267	5.802	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
188	302	Atakaş Çelik Sanayi	2.012.713.024	101	*	*	424	Demir çelik	Hatay
189	178	Roketsan Roket Sanayi	2.009.266.179	21	317.358.358	10.083.196	2.757	Savunma	Ankara
190	89	Tepe İnşaat	2.008.467.512	-31	18.109.654	1.571.803	183	İnşaat	Ankara
191	227	Aydınlı Hazır Giyim	2.000.773.501	51	414.416.602	75.195.801	4.050	Perakende	İstanbul
192	196	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.998.391.058	31	*	49.607.000	2.961	Gıda-içecek	Bolu
193	190	Termopet Akaryakıt	1.992.271.724	27	*	*	89	Enerji-petrol	Ankara
194	183	*	1.981.114.938	21	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
195	246	Atlas Enerji	1.943.191.643	59	*	*	384	Enerji-petrol	İstanbul
196	123	Abalıoğlu Yem-Soya	1.932.566.392	-18	116.201.975	33.671.731	3.159	Gıda-içecek	Denizli
197	267	Asil Çelik Sanayi	1.932.125.926	72	*	146.646.000	1.073	Demir çelik	Bursa
198	195	Birgi Birleşik Giyim	1.920.967.418	26	20.937.645	402.389.777	18	Dış ticaret	İstanbul
199	215	Petlas Lastik	1.912.272.328	35	127.156.166	202.000.000	3.577	Lastik	Kırşehir
200	182	CP Türkiye	1.909.641.251	16	*	11.971.956	1.931	Gıda-içecek	İstanbul

* Açıklanmadı.

Herkes iş yapar ama herkes değer katamaz!

Biz kurulduğumuz günden beri hem insanların yaşamına hem de memleketimize değer katmak için var gücümüzle çalıştık. Pek çok projeye imza attık, on binlerce ailenin yaşamına dokunduk, mutluluklarına katkı sağladık.

Bundan sonra da Fuzul Grup olarak memleketimize yeni değerler kazandırmak için var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

fuzul.com.tr

fuzul GRUP

"2018'de güçlü markalarımızla Türkiye, İngiltere, Romanya, Polonya, Güney Afrika ve Pakistan'da lider konumumuzu pekiştirmeye devam ederken global büyümemizi sağlamlaştıran yatırımlarımızı hız kesmeden sürdürdük."

HAKAN BULGURLU / ARÇELİK CEO'SU

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
201	207	Eczacıbaşı Yapı	1.907.707.443	31	*	*	4.093	İnşaat	İstanbul
202	191	Limak Çimento	1.894.685.210	22	-704.045.224	14.324.411	1.660	Çimento	Siirt
203	269	Özkan Demir Çelik	1.874.867.304	68	-56.780.352	127.472.638	710	Demir çelik	İzmir
204	278	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.874.371.317	74	*	196.118.000	*	Kimya	Tekirdağ
205	244	Altınmarka Gıda	1.871.341.811	53	*	87.804.991	294	Gıda-içecek	İstanbul
206	231	Beymen Mağazacılık	1.841.000.000	42	256.000.000	*	1.877	Perakende	İstanbul
207	216	Autoliv Cankor Otomotiv	1.831.773.101	30	*	167.446.572	2.893	Otomotiv	Kocaeli
208	165	Enerya Gaz Dağıtım	1.827.614.372	5	*	*	688	Enerji-petrol	İstanbul
209	205	Balpet Petrol Ürünleri	1.819.824.140	24	79.227.019	*	77	Enerji-petrol	İstanbul
210	236	Tosyalı Filmaşin ve İnşaat Demir Üret.	1.816.940.026	43	10.307.438	174.235.959	205	Demir çelik	Hatay
211	297	Kocaer Haddecilik	1.815.880.476	80	6.867.237	218.428.000	871	Demir çelik	Denizli
212	170	Evkur	1.800.065.895	5	*	*	3.831	Ticaret-hizmet	İstanbul
213	245	Kipaş Mensucat	1.790.971.619	46	*	*	5.585	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
214	197	Özdilek AVM ve Tekstil	1.767.756.300	16	93.038.682	*	5.386	Perakende	Bursa
215	209	Sofra Grup	1.764.817.118	22	67.916.331	*	23.254	Ticaret-hizmet	İstanbul
216	238	Akedaş Elektrik Perakende Satış	1.755.004.178	39	*	*	211	Enerji-petrol	Kahramanmaraş
217	204	Eczacıbaşı Tüketim	1.750.817.000	19	*	*	1083	Hızlı tüketim	İstanbul
218	255	TEI-Tusaş Motor Sanayi	1.730.664.927	47	*	286.101.655	2.466	Savunma	Eskişehir
219	*	Yenigün İnşaat	1.730.564.723	*	*	*	4.034	İnşaat	Ankara
220	198	Akçansa Çimento	1.715.570.101	13	221.750.037	66.200.067	1.053	Çimento	İstanbul
221	226	Armada Bilgisayar	1.712.794.033	28	17.898.702	*	171	Bilişim	İstanbul
222	220	Kayseri Şeker Fabrikası	1.708.438.855	26	17.591.184	5.946.231	2.515	Gıda-içecek	Kayseri
223	276	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	1.703.787.950	56	*	7.653.003	1.270	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
224	202	Çimsa Çimento	1.699.958.055	14	175.110.867	180.545.554	1.149	Çimento	Mersin
225	242	Tuborg	1.699.543.000	38	548.696.000	17.804.640	1.360	Gıda-içecek	İzmir
226	229	Daikin	1.695.987.070	30	3.599.891	120.582.253	1.143	Makine	İstanbul
227	272	Raintrade Petrokimya	1.686.917.943	52	21.956.816	305.478.512	8	Dış ticaret	İstanbul
228	187	Hes Hacılar Elektrik	1.685.601.659	7	*	95.163.000	948	Elektrik-elektronik	Kayseri
229	259	Sarten Ambalaj	1.684.848.555	44	76.083.345	100.223.038	2.776	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
230	273	Korteks Mensucat	1.680.296.738	52	286.103.834	48.786.175	2.111	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
231	232	Ceva Lojistik	1.679.465.384	30	*	*	4.417	Lojistik	İstanbul
232	162	Otokar	1.678.661.000	-6	121.145.000	211.073.082	1.966	Otomotiv	İstanbul
233	289	İpek Doğal Enerji	1.670.786.000	61	1.358.590.000	*	3	Enerji-petrol	Ankara
234	253	Eti Soda	1.669.928.210	41	*	204.451.000	518	Maden	Ankara
235	290	Koza Madencilik	1.668.431.000	61	1.360.428.000	*	2	Ağaç-orman	Ankara
236	230	Ravago Petrokimya Üretim	1.665.226.847	27	-165.004.557	620.911	499	Enerji-petrol	İstanbul
237	252	Beyçelik Gestamp Kalıp	1.664.825.286	41	*	57.941.365	2.148	Otomotiv	Bursa
238	*	Gama Güç Sistemleri	1.649.777.000	*	*	*	391	İnşaat	Ankara
239	270	TGS Yer Hizmetleri	1.643.552.048	48	251.152.022	*	14.072	Ulaştırma	İstanbul
240	214	Eser Taahhüt	1.641.292.200	16	210.320.460	44.117	4.025	İnşaat	Ankara
241	221	HP Türkiye	1.638.800.000	21	*	*	*	Bilişim	İstanbul
242	*	Maxion İnci Jant Sanayi	1.636.126.327	*	*	219.634.212	1233	Otomotiv	Manisa
243	218	Betek Boya	1.630.848.310	18	*	25.770.000	1.243	Kimya	İstanbul
244	352	Kayseri Elektrik Perakende Satış	1.625.587.406	86	*	*	125	Enerji-petrol	Kayseri
245	256	Federal Mogul	1.618.215.166	37	*	225.756.420	1.945	Otomotiv	İstanbul
246	*	Kaptan Metal Dış Ticaret	1.612.554.740	*	49.981.022	308.860.600	31	Demir çelik	İstanbul
247	308	Koza Altın İşletmeleri	1.610.623.000	66	1.425.649.000	*	1.971	Maden	İzmir
248	331	Tırsan Treyler	1.603.653.427	74	*	*	814	Otomotiv	Sakarya
249	233	Prometeon Turkey	1.597.273.814	24	40.322.524	120.087.334	1.598	Lastik	İstanbul
250	237	Yazaki Otomotiv	1.594.555.627	27	*	*	*	Otomotiv	Sakarya

* Açıklanmadı.

BPN Ödeme & E-Para Hizmetleriyle Yurtiçi ve Yurtdışı Para Transferi Dükkanlarda!

BPN Ödeme & E-Para Hizmetleri, şimdiden 1.400'den fazla hizmet noktasıyla Türkiye perakende sektöründe, banka ve postanelerin çalışmadığı saatlerde ve günlerde bile para transferi hizmeti veriyor, yakın zamanda noktalarından fatura ödeme hizmeti de vermeye başlayacak.

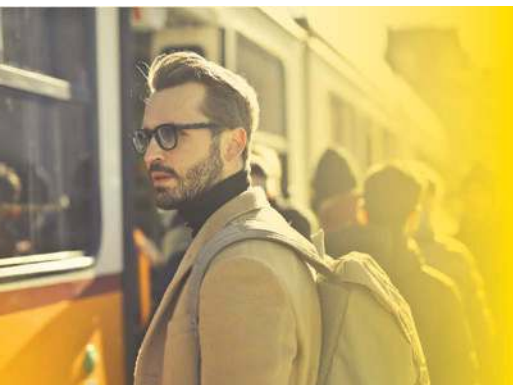
Geçtiğimiz senelerde yayımlanan kanunla hızlı para transferi işlemlerinin bankalar dışında ilk defa ödeme kuruluşları tarafından yapılmasına imkan sağlanmıştı. BPN, 2015'ten bu yana BDDK'dan aldığı faaliyet izniyle faaliyet gösteriyor. Yurtiçi ve yurtdışı para transferi hizmeti veren BPN'nin, Türkiye genelinde şimdiden 1.400'den fazla temsilcisi bulunuyor ve her geçen gün ağını daha da genişletiyor.

BPN, gereklilikleri sağlayan işletmelere, "bayilik / temsilcilik ücreti" almadan, BPN temsilcisi olma şansı sunuyor. İşletmeler BPN temsilcisi olarak mevcut işyerlerinde ek bir masraf yapmadan; BPN'nin kendi markasıyla yurtiçi para transferi, Western Union ile işbirliği içinde yurtdışı para transferi işlemleri yaparak ek gelir kazanabiliyor.

BPN'nin ağına dahil ettiği temsilciler; kuyumcular, telefoncular, yetkili fatura ödeme merkezleri, seyahat acenteleri gibi çok farklı sektörlerden. Mahalledeki dükkan ya da şehirdeki seyahat acentesinden BPN ile yurtiçi para transferi, Western Union işbirliği ile yurtdışı para transferi yapılabilmesiyle, artık işlemler sadece mesai saatlerinde, iş günlerinde yapılmak zorunda değil; resmi tatillerde ya da akşam geç saatlerde, bankalar, postaneler kapalıyken de BPN temsilcilerden; dakikalar içinde BPN ile yurtiçi, Western Union ile işbirliği içinde, dünya genelindeki 200'den fazla ülke ve bölgeye hızlı para transferi yapılabiliyor.

NEDEN BANKA YERİNE BPN İLE BANKASIZ PARA TRANSFERİ?

- *Klasik mesai saatleri dışındaki esnek saatlerde, kimi noktalarda 23.00'e kadar para gönderilebiliyor, isme gelen para alınabiliyor.*
- *Bayramlarda, tatillerde bankalar ve postaneler gibi kurumlar kapalıyken bile açık BPN noktalarından dakikalar içinde para gönderilip alınabiliyor.*
- *Banka hesabı olmayan askerlik yapan gençler, öğrenciler, kırsalda merkezden uzak kimseler Türkiye'nin hangi ilinde olursa olsun geçerli kimlikleriyle, güven içinde para gönderip alabiliyorlar.*
- *BPN noktalarında işlem yapmak için, banka, postane ya da diğer kurumlardaki gibi uzun sıralar beklenmiyor. Hızlı, kolay ve güvenilir bir şekilde yurtiçi ve yurtdışı para transferi yapılabiliyor.*
- *Bankalarla kıyasla çok daha uygun fiyatlara, Türkiye içinde hızlı ve zahmetsizce USD ve Euro gönderilebiliyor. Parayı gönderdiğiniz kişi sadece birkaç dakika sonra çekebiliyor.*
- *Yabancı müşteriler için postanede, bankada İngilizce bilen muhatap bulmak zorken, BPN noktalarında bu bir sorun değil.*
- *Yakın zamanda para gönderimlerinin yanı sıra fatura ödemeleri de yapmaya başlayacak BPN noktaları, güler yüzle, pratik ve güvenli ödeme hizmetleri alınabilecek köşebaşındaki "dükkan".*



BANKASIZ
PARA TRANSFERİ
BPN NOKTALARINDA
HAFTASONU, TATİL &
GEÇ SAATLERDE BİLE

bpn
www.bpn.com.tr

"2018 yılında abone kazanımı, gelir ve FAVÖK artışı gibi pek çok göstergede rekorlar kırarak sektördeki lider konumumuzu güçlendirdik."

PAUL DOANY / TÜRK TELEKOM CEO'SU

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
251	284	Oba Makarna	1.571.093.174	50	111.586.386	165.518.452	860	Gıda-içecek	Gaziantep
252	*	Gama Endüstri	1.564.991.000	*	*	*	626	İnşaat	Ankara
253	211	Koçtaş	1.563.215.000	10	27.466.000	*	2.902	Perakende	İstanbul
254	234	Siyam Petrolcülük	1.539.966.110	19	*	*	76	Enerji-petrol	Mersin
255	285	Borsa İstanbul	1.538.667.000	47	1.358.797.000	3.294.112	1.039	Borsa	İstanbul
256	345	Galeri Kristal Turizm İnşaat	1.538.167.274	73	*	2.697.872	5.493	Turizm	Antalya
257	402	Sıddık Kardeşler Haddecilik	1.535.524.936	103	*	*	*	Demir çelik	İstanbul
258	*	Hakmar Mağazacılık	1.513.539.537	*	*	*	3.525	Perakende	İstanbul
259	228	GDZ Enerji Dağıtım	1.508.139.468	15	*	*	750	Enerji-petrol	İzmir
260	281	Mars Lojistik	1.507.709.011	42	*	164.542.226	1.419	Lojistik	İstanbul
261	314	Karsan Otomotiv	1.504.611.404	58	-37.102.957	164.915.977	1.081	Otomotiv	Bursa
262	265	Fasdat Gıda Dağıtım	1.498.547.732	31	35.322.473	3.645.497	334	Lojistik	İstanbul
263	298	Üniteks Tekstil Gıda	1.495.616.250	49	*	161.127.000	415	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
264	235	Pro Yem	1.489.244.298	16	*	*	*	Tarım	Bursa
265	241	Pınar Süt	1.487.832.140	20	36.533.906	47.338.157	1.100	Gıda-içecek	İzmir
266	322	Aksa Elektrik	1.485.294.960	59	3.273.862	*	25	Enerji-petrol	İstanbul
267	296	Torunlar Gıda	1.480.982.309	47	*	*	190	Gıda-içecek	İstanbul
268	254	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.478.860.701	25	9.758.391	117.250.000	91	Enerji-petrol	İstanbul
269	*	Panogra Tarım	1.473.693.939	*	*	*	1318	Gıda-içecek	Konya
270	200	NEF	1.472.743.000	-2	*	92.520.175	373	İnşaat	İstanbul
271	225	Arbel Bakliyat	1.461.404.983	9	*	*	*	Gıda-içecek	Mersin
272	222	Boytaş Mobilya	1.454.088.419	8	*	18.047.000	3.570	Ağaç-orman	Kayseri
273	365	Corendon Airlines	1.452.133.152	75	44.848.058	278.517.504	638	Ulaştırma	Antalya
274	282	Sanko Dış Ticaret	1.439.643.834	36	*	272.300.078	14	Dış ticaret	Gaziantep
275	444	Gemlik Gübre	1.426.046.715	113	-65.493.233	78.162.798	560	Gübre	Bursa
276	247	Zorluteks Tekstil	1.422.698.880	17	99.126.330	129.289.267	3.069	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
277	248	Whirlpool	1.406.845.256	16	*	260.712.000	1.260	Elektrik-elektronik	İstanbul
278	385	Net Haddecilik	1.380.789.054	75	*	12.584.000	*	Demir çelik	Hatay
279	257	Prysmian Kablo	1.373.378.408	17	42.005.618	*	479	Elektrik-elektronik	Bursa
280	315	Korozo Ambalaj	1.363.266.850	43	-53.992.023	9.030.076	1.258	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
281	239	Nevzat Ecza Deposu	1.363.258.639	8	18.580.067	*	912	İlaç ve ilaç dağıtım	Ankara
282	294	Anel Elektrik	1.354.477.385	33	20.391.859	*	3.047	Elektrik-elektronik	İstanbul
283	266	Merinos Halı	1.342.714.843	19	53.120.655	*	3.268	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
284	271	Vitra Karo	1.340.958.408	21	*	*	2.150	Cam-seramik	İstanbul
285	164	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.340.480.835	-24	28.179.699	2.285.111	108	Tekno perakende	İstanbul
286	307	Koç Sistem	1.340.209.470	37	*	*	1.493	Bilişim	İstanbul
287	260	Doğa Koleji	1.340.000.000	15	180.000.000	*	15.500	Eğitim	İstanbul
288	362	Hasçelik Sanayi	1.339.397.072	58	*	56.256.000	*	Demir çelik	İstanbul
289	338	Şölen Çikolata Gıda	1.335.807.020	48	*	153.890.762	2.030	Gıda-içecek	Gaziantep
290	318	Oracle Bilgisayar	1.335.140.000	42	*	*	300	Bilişim	İstanbul
291	333	Çelebi Hava Servisi	1.334.270.054	45	214.812.101	*	13.031	Ulaştırma	İstanbul
292	263	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.331.242.828	16	3.839.425	200.200.079	224	Ticaret-hizmet	Gaziantep
293	240	Derindere Turizm Otomotiv	1.330.525.812	6	*	*	233	Ticaret-hizmet	İstanbul
294	300	Omsan Lojistik	1.330.463.329	33	*	50.830.644	1.514	Lojistik	İstanbul
295	288	Memorial Sağlık Grubu	1.321.908.697	27	-339.530.645	*	6.868	Hastane	İstanbul
296	251	Sur Yapı Endüstri	1.320.157.185	11	*	*	*	İnşaat	İstanbul
297	304	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	1.316.921.151	32	357.203.343	*	1.930	Lojistik	Mersin
298	274	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	1.298.512.281	18	*	*	3.243	Cam-seramik	İstanbul
299	406	Kardemir Haddecilik	1.297.117.990	74	*	187.000.000	351	Demir çelik	Denizli
300	262	Aksa Jeneratör	1.296.913.641	12	-90.936.354	167.912.198	1.130	Makine	İstanbul

* Açıklanmadı.

ENERJİSA
Türkiye'nin Enerjisi

ENERJİ DOLU BİR YIL

Capital dergisinin hazırladığı en büyük 500 şirket sıralamasında yerimizi aldık. Her gün daha iyisini başarmak için çalışıyor, Türkiye'nin enerjisi olmaktan gurur duyuyoruz.

"2018'de morallerimizi bozmadan Türkiye ve yurt dışında bulunduğumuz ülkelerde derinleşmeye öncelik verdik. Aynı zamanda yeni pazarlara girme fırsatını değerlendirdik."

VAHAP KÜÇÜK / LC WAIKIKI YÖNETİM KURULU BAŞKANI

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
301	224	AE Arma Elektropanç	1.292.879.758	-4	15.392.674	264.548.475	5.708	Elektrik-elektronik	İstanbul
302	243	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	1.291.285.327	5	65.102.377	301.414	781	Gıda-içecek	Edirne
303	347	Mescier Demir Çelik	1.290.460.914	45	*	158.661.000	376	Demir çelik	Karabük
304	377	Norm Cıvata	1.278.181.131	59	150.068.101	124.649.109	706	Metal	İzmir
305	399	*	1.274.752.820	68	*	*	*	Otomotiv	Kocaeli
306	*	Metal Market Dış Ticaret	1.267.546.802	119	*	*	48	Demir çelik	İstanbul
307	422	*	1.266.705.662	77	*	4.672.000	421	Demir çelik	İstanbul
308	*	Aras Kargo	1.263.465.806	*	*	*	6436	Lojistik	İstanbul
309	286	Eti Alüminyum	1.259.770.251	20	*	*	*	Metal	Konya
310	384	Durak Fındık	1.254.781.693	58	8.567.989	119.801.449	1.010	Gıda-içecek	Ordu
311	373	Progıda Tarım Ürünleri	1.253.534.118	54	*	200.635.000	1.146	Gıda-içecek	İstanbul
312	250	Palmet Enerji	1.242.618.494	4	*	*	185	Enerji-petrol	İstanbul
313	339	*	1.241.851.519	38	*	34.391.000	550	Demir çelik	İstanbul
314	324	Kılıç Deniz Ürünleri	1.232.530.767	32	*	159.910.000	1.554	Gıda-içecek	Muğla
315	317	CMS Jant ve Makine San.	1.230.647.486	30	87.291.700	146.973.993	2.134	Otomotiv	İzmir
316	311	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	1.228.982.672	28	*	14.686.000	1.210	Otomotiv	Sakarya
317	312	*	1.220.884.138	28	*	3.218.000	2.170	Gıda-içecek	Ordu
318	264	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	1.219.474.547	6	452.308.276	116.387.299	1.733	Makine	Ankara
319	*	Havelsan Hava Elektronik	1.209.586.137	109	248.767.872	6.576.510	1.639	Savunma	Ankara
320	301	Cargill Tarım ve Gıda	1.205.852.799	21	*	14.199.000	622	Tarım	İstanbul
321	378	Aktaş Dış Ticaret	1.204.612.918	50	166.535.916	65.979.038	93	Dış ticaret	İstanbul
322	414	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	1.202.871.746	65	*	*	58	Elektrik-elektronik	İstanbul
323	206	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.197.364.175	-18	-5.881.575	*	533	Otomotiv	İstanbul
324	277	Yayla Agro Gıda	1.197.199.684	11	20.045.992	4.372.631	583	Gıda-içecek	Ankara
325	*	Lokal İnşaat	1.195.586.496	*	*	*	67	Ticaret-hizmet	Ankara
326	353	Yeşim Satış Mağazaları	1.189.584.580	37	290.712	208.714.466	74	Perakende	Bursa
327	330	Bursa Çimento	1.189.550.086	29	192.608.947	70.262.530	941	Çimento	Bursa
328	310	Anadolu Isuzu	1.187.862.785	23	-94.129.902	109.820.293	802	Otomotiv	Kocaeli
329	291	Hema Endüstri	1.187.345.794	15	*	158.624.000	2.785	Otomotiv	İstanbul
330	293	Öznur Kablo	1.181.838.047	16	*	1.260.000	327	Elektrik-elektronik	İstanbul
331	275	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	1.181.715.186	8	*	25.339.000	2.334	Ağaç-orman	Kayseri
332	280	Döktaş Dökümcülük	1.179.872.081	11	109.887.589	190.063.951	2.309	Otomotiv	Bursa
333	336	Hasçelik Kablo	1.176.441.173	30	*	*	*	Elektrik-elektronik	Kayseri
334	*	Sabiha Gökçen	1.173.605.965	*	*	*	591	Ticaret-hizmet	İstanbul
335	357	Yunus Market İşletmeleri	1.171.067.084	36	*	*	3.600	Perakende	Ankara
336	299	Nuh Çimento	1.169.468.076	17	197.133.708	50.729.474	*	Çimento	İstanbul
337	370	Menderes Tekstil	1.163.640.398	42	-104.593.828	165.082.845	3.835	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
338	279	Tat Gıda	1.155.378.200	8	41.394.953	26.000.000	1.114	Gıda-içecek	İstanbul
339	358	Seval Kablo	1.154.079.854	36	*	197.132.000	*	Metal	Denizli
340	337	Mutlu Akü	1.148.598.388	27	*	*	1.056	Makine	İstanbul
341	306	İmbat Madencilik	1.147.479.164	16	*	*	5.723	Maden	Manisa
342	429	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	1.145.075.163	64	*	102.766.000	1.236	Gıda-içecek	Muğla
343	326	Assan Hanil Otomotiv	1.143.785.663	23	*	1.297.000	996	Otomotiv	Kocaeli
344	401	Medicana Sağlık Grubu	1.143.510.468	50	41.865.325	8.601.145	6.475	Hastane	İstanbul
345	*	Penti Çorap	1.133.489.100	*	177.066.820	34.422.141	3.038	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
346	404	Mega Metal Sanayi	1.129.521.166	50	*	156.879.000	520	Metal	İstanbul
347	346	FNSS Savunma Sistemleri	1.129.273.120	27	*	175.247.000	*	Savunma	Ankara
348	249	Erser Grup Tarım Ürünleri	1.128.680.230	-6	*	*	*	Tarım	Konya
349	360	Olmuksan IP	1.126.721.602	33	14.146.430	7.681.969	936	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
350	359	Melike Tekstil	1.124.089.307	32	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep

* Açıklanmadı.

BU TOPRAKLARDAN ÇIKTIK, TÜM DÜNYAYI MEMLEKETİMİZ YAPTIK.

Bugün dünya çapında 30.000 kişi,
nerede çalışıyorsun sorusuyla
karşılaştığında Türkçe bir cevap veriyor.

“Arçelik”

Dünyada Arçelik

- 4 ülkede 17 Ar-Ge ve Tasarım Merkezi ile Türkiye’nin Ar-Ge Lideri*
- En çok uluslararası patent başvurusu yapan ilk 100 şirket arasında yer alan tek Türk şirketi
- 9 ayrı ülkedeki 23 üretim tesisiyle tüm dünyaya teknoloji üretimi
- 146 ülkede faaliyet gösteren 12 büyük markanın bu topraklardan yönetilmesi

Kaynak:
* Arçelik, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından düzenlenen 6. Özel Sektör Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Zirvesi'nde, genel sıralamada Türkiye Birinciliği Ödülü’ne layık görülmüştür. Arçelik, Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından düzenlenen 2019 Türkiye İnovasyon Haftası’nda Ar-Ge Liderliği Özel Ödülü’ne layık görülmüştür.

arçelik beko ALTUS Blomberg seit 1883 LEISURE elektrabregenz

Koç arctic FLAVEL GRUNDIG DEFY Dawlance VOLTAS · beko

Arçelik

"2018'de, 2,6 milyar TL yatırım harcaması gerçekleştirdiğimiz, 13 ülkedeki faaliyetimizle ve 22 bin çalışanımızla 'operasyonel mükemmellik', 'sürdürülebilir büyüme' ve 'dünyada ilk üçe girme' hedeflerimiz doğrultusunda ilerledik."

PROF. DR. AHMET KIRMAN
ŞİŞECAM YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ VE GM

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
351	398	Mondi Tire Kutsan	1.121.962.798	47	87.518.428	*	1.065	Kağıt ve ambalaj	İzmir
352	374	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	1.119.281.899	38	63.838.425	*	26.943	Ticaret-hizmet	İstanbul
353	303	Balsu Gıda	1.117.513.764	12	*	151.658.000	*	Gıda-içecek	Sakarya
354	313	Tosyalı Demir Çelik	1.116.529.789	17	*	62.764.255	334	Demir çelik	Hatay
355	451	Reka Bitkisel Yağlar	1.115.982.572	70	*	*	*	Tarım	İstanbul
356	332	Ege Profil	1.105.842.698	20	126.727.721	4.445.053	1.013	Plastik	İzmir
357	341	AGT Ağaç Sanayi	1.102.599.790	23	*	83.594.000	858	Ağaç-orman	Antalya
358	379	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	1.100.046.566	37	*	61.718.978	775	Kağıt ve ambalaj	Kahramanmaraş
359	396	Fırat Elektrik Perakende Satış	1.095.841.427	44	57.035.316	*	102	Enerji-petrol	Elazığ
360	355	Resinex-BMY Plastik Kimya	1.094.232.534	26	*	*	38	Plastik	İstanbul
361	283	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.074.195.585	2	*	43.194.000	*	Gıda-içecek	Mersin
362	316	Çoruh Elektrik Perakende Satış	1.073.227.316	13	30.974.730	*	150	Enerji-petrol	Trabzon
363	329	DYO Boya Fabrikaları	1.070.851.532	16	-40.478.850	11.079.411	1.024	Kimya	İzmir
364	392	Aunde Teknik Tekstil	1.066.430.735	38	283.680.736	224.913.534	2.818	Otomotiv	Bursa
365	424	Naksan Plastik	1.058.433.128	49	*	53.292.000	1.945	Plastik	Gaziantep
366	363	Bifa Bisküvi	1.054.858.863	25	*	*	3.182	Gıda-içecek	Karaman
367	295	Plasmar Plastik ve Kimya	1.053.137.393	4	20.003.043	10.759.705	26	Plastik	İstanbul
368	323	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	1.051.858.647	13	3.405.082	*	92	Otomotiv	Denizli
369	343	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	1.050.438.470	17	*	217.477.582	3.094	İnşaat	İstanbul
370	361	Durmazlar Makine Sanayi	1.048.731.644	24	*	121.644.572	*	Makine	Bursa
371	389	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	1.041.607.428	34	*	*	908	Elektrik-elektronik	Kütahya
372	380	Deva Holding	1.040.677.048	30	155.969.567	*	2.176	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
373	268	Netaş	1.039.787.975	-7	-26.641.464	36.312.157	2.453	Telekom	İstanbul
374	319	Şirikçioğlu Mensucat	1.038.545.056	11	*	*	1.725	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
375	395	Adopen Plastik	1.036.059.902	36	5.775.493	70.353.384	1.483	Plastik	Antalya
376	386	Boyteks Tekstil	1.035.797.003	32	*	132.492.000	1.853	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
377	428	Ruha Elektrik	1.035.067.091	47	*	*	25	Elektrik-elektronik	İstanbul
378	423	Mutlu Makarnacılık	1.031.407.595	45	*	*	*	Gıda-içecek	Gaziantep
379	439	*	1.027.192.037	50	*	*	*	Gıda-içecek	İzmir
380	194	Temsa Global	1.025.019.644	-33	*	124.993.000	1.581	Otomotiv	Adana
381	410	Nexans İletişim Endüstri	1.019.738.458	38	*	138.681.970	478	Bilişim	İstanbul
382	348	ADM Elektrik Dağıtım	1.015.571.242	14	*	*	558	Enerji-petrol	Denizli
383	261	Delphi Automotive Systems	1.011.545.185	-13	*	80.946.000	*	Otomotiv	İstanbul
384	*	Ditaş Deniz İşletmeciliği	1.008.644.039	*	255.195.133	24.717.785	552	Lojistik	İstanbul
385	418	Koçak Farma İlaç ve Kimya	1.006.013.971	39	113.276.708	5.604.136	1.800	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
386	351	Pirelli Otomobil Lastikleri	1.005.772.943	15	15.427.928	126.663.531	529	Lastik	İstanbul
387	433	CYE Petrol	993.466.847	43	*	*	22	Enerji-petrol	İstanbul
388	493	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	980.831.857	64	3.030.692	129.215.307	795	Otomotiv	Ankara
389	436	Batıçim Batı Anadolu Çimento	980.807.069	43	-54.855.974	*	1.070	Çimento	İzmir
390	356	METRO İstanbul	980.695.946	14	4.976.721	158.251	2.740	Ulaştırma	İstanbul
391	403	Koruma Klor Alkali	975.765.016	29	*	6.975.000	*	Kimya	Kocaeli
392	*	Uğur Soğutma Makinaları	971.134.827	*	*	118.871.000	2.160	Elektrik-elektronik	İstanbul
393	354	Çimentaş	970.249.000	12	-17.911.000	9.828.198	819	Çimento	İzmir
394	498	İnci GS Yuasa Akü	968.517.255	63	*	71.293.553	775	Otomotiv	Manisa
395	432	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	966.900.815	39	*	*	90	Otomotiv	İstanbul
396	441	Beyteks Tekstil	966.813.387	42	*	14.078.000	1.805	Tekstil-konfeksiyon	Adana
397	369	RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	966.616.739	17	*	*	*	Enerji-petrol	Ankara
398	382	Başhan Tarımsal Ürünler	964.135.019	21	*	61.246.000	315	Tarım	Mersin
399	438	CMS Jant Sanayi	960.669.680	40	101.596.698	193.440.303	1.571	Otomotiv	İzmir
400	372	Yudum Gıda	960.276.182	18	*	*	*	Gıda-içecek	İstanbul

* Açıklanmadı.

10 YIL

BNP Paribas Cardif olarak,
Türkiye'deki faaliyetlerimizin 10. yılında
6 farklı sektör lideri, 12 iş ortağımızla
iş birliği içinde 7 milyon müşterimizi ve
sevdiklerini korumanın gururunu yaşıyoruz.

BNP PARIBAS
CARDIF

Değişen dünyanın
sigortacısı

"Daha çevik, daha hızlı, daha sade ve dijital geleceğe hazır bir teknoloji şirketi olma hedefimiz doğrultusunda, müşterilerimize en iyi deneyimi sunmaya devam ettik."

COLMAN DEEGAN / VODAFONE TÜRKİYE CEO'SU

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
401	325	Noksel Çelik Boru	955.983.425	3	*	89.578.000	722	Demir çelik	Ankara
402	*	Abalıoğlu Tarımsal	952.372.108	*	*	*	*	Tarım	Denizli
403	412	Farplas Oto Yedek Parçaları	951.836.736	29	*	17.477.000	1.792	Otomotiv	İstanbul
404	454	Polibak Plastik Film Sanayi	950.298.896	46	*	*	*	Plastik	İzmir
405	393	Reysaş Lojistik	945.148.734	23	-110.615.808	*	830	Lojistik	İstanbul
406	383	Yataş	943.150.462	19	84.200.886	15.818.247	*	Ağaç-orman	Kayseri
407	447	Eroğlu Giyim	940.634.127	41	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
408	465	Süper Film Ambalaj	939.353.029	47	*	15.659.130	564	Kağıt ve ambalaj	Gaziantep
409	390	Aynes Gıda	935.124.087	21	*	12.195.000	998	Gıda-içecek	Denizli
410	305	Temsa İş Makinaları	935.063.952	-6	*	13.753.257	230	Makine	İstanbul
411	474	Selçuk İplik	934.305.089	48	*	69.870.000	1.330	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
412	*	Sasa Dış Ticaret	932.375.861	*	14.394.837	183.074.232	3	Ticaret-hizmet	Adana
413	463	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	931.453.070	45	*	*	2.884	İnşaat	Kocaeli
414	400	Gedik Tavukçuluk	925.715.442	22	*	*	*	Gıda-içecek	Uşak
415	482	Çalık Denim	924.381.000	51	-227.281.000	65.030.000	2.164	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
416	458	Sarbak Metal	923.997.249	42	36.927.381	74.578.000	251	Metal	İstanbul
417	*	Mitaş Endüstri Sanayi	922.221.860	*	44.935.911	105.697.692	1.239	Demir çelik	Ankara
418	445	Hugo Boss Tekstil	915.121.587	37	87.901.951	159.210.647	3.939	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
419	455	Vakko	907.088.847	39	73.145.619	382.780	2.204	Perakende	İstanbul
420	457	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	906.624.000	39	22.267.000	7.175.030	3.960	Gıda-içecek	İstanbul
421	421	Çekok Gıda	906.360.813	26	*	5.983.371	519	Gıda-içecek	İstanbul
422	469	Ağır Haddecilik	906.218.158	42	*	*	275	Demir çelik	Kocaeli
423	350	Bursa Gaz	906.091.339	3	*	*	255	Enerji-petrol	Bursa
424	430	Pirim Gıda ve Meşrubat	900.918.206	29	-11.638.524	*	500	Gıda-içecek	İstanbul
425	407	Tadım Gıda	900.389.685	21	*	*	622	Gıda-içecek	İstanbul
426	408	Çimko Çimento	900.062.974	21	*	37.933.140	896	Çimento	Gaziantep
427	*	Tan Oto	897.682.113	*	*	*	461	Otomotiv	Ankara
428	371	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	897.195.946	10	-18.308.340	1.015.020	947	Gıda-içecek	Gaziantep
429	219	*	895.974.000	-35	*	*	*	Tekno perakende	İstanbul
430	416	Hewlett-Packard Enterprise	891.700.000	23	*	*	*	Bilişim	İstanbul
431	453	Elvan Gıda	888.338.996	36	*	*	*	Gıda-içecek	İstanbul
432	367	İlhan Demir Çelik ve Boru	887.867.982	7	*	38.857.000	208	Demir çelik	Adana
433	481	Odaş Elektrik Üretimi	886.644.697	44	-219.693.081	1.716.250	714	Enerji-petrol	İstanbul
434	446	Acarlar Ticaret Sanayi	885.801.606	33	*	*	400	Gıda-içecek	Muğla
435	497	Akdeniz Kimya	884.661.200	49	*	*	*	Kimya	İzmir
436	473	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	878.785.734	39	*	*	1.466	Enerji-petrol	Ankara
437	483	Balıkesir Elektromekanik	878.000.120	44	*	88.209.000	1.154	Enerji-petrol	Balıkesir
438	419	Kent Gıda	872.154.124	21	69.715.218	69.468.628	1.032	Gıda-içecek	Kocaeli
439	448	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	870.091.198	31	*	51.233.000	1.846	Tarım	Bursa
440	477	Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentası	865.820.980	39	2.902.309	*	108	Turizm	İstanbul
441	425	*	865.013.570	22	*	*	*	Ağaç-orman	Ordu
442	*	Tosçelik Spiral Boru	864.186.092	110	26.398.860	65.202.888	258	Demir çelik	Hatay
443	411	Şık Makas Giyim	860.493.826	16	*	162.193.000	3.075	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
444	472	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	858.362.705	35	*	*	1.167	Plastik	Adana
445	486	Harput Tekstil	857.578.304	41	*	14.767.000	1.372	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
446	467	Otoyol Yatırım ve İşletme	850.639.387	33	*	*	38	İnşaat	Ankara
447	459	Altur Turizm	849.322.353	31	89.097.496	*	2.558	Ulaştırma	İstanbul
448	464	Lila Kağıt Sanayi	849.206.094	32	83.449.250	105.644.891	805	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
449	478	Emas Makine Sanayi	848.520.409	37	*	*	*	Makine	Manisa
450	376	Sanko Pazarlama	847.622.155	5	*	*	77	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep

* Açıklanmadı.

HAVELSAN

İNOVASYON ŞAMPİYONU BİLİŞİMİN LİDERİ

"İNOVASYON KAYNAKLARI" KATEGORİSİNDE 1'İNCİ,
"BİLİŞİM 500"DE 5 AYRI KATEGORİDE ZİRVEDEYİZ.

- Son 3 Yılda En İyi Performans Gösteren Bilişim Şirketi
- Savunma Sektörü Yazılımı
- Sektörel Yazılım
- Güvenlik Yazılımı
- Dış Kaynak Kullanım Hizmeti

HAVELSAN Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nın bir kuruluşudur.

@HAVELSANResmi HAVELSAN www.havelsan.com.tr

"2018 yılında ülke ekonomisine sağladığımız 1,2 milyar Euro'yu aşkın ihracat geliriyle istihdam ve ekonomiye olan katkımızı azami şekilde sürdürmeyi başardık."

SÜER SÜLÜN / MERCEDES-BENZ TÜRK İCRA KURULU BAŞKANI

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

2018	2017	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
451	287	*	843.348.698	-19	*	*	*	Gıda-içecek	Manisa
452	*	Dilek Gıda Üretim ve Pazarlama	837.495.411	*	*	394.807.698	1.080	Perakende	İstanbul
453	*	Çayırova Boru Sanayi	837.027.439	49	*	*	*	Demir çelik	Kocaeli
454	480	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	833.847.101	35	*	154.341.000	*	Kuyum	İstanbul
455	*	Oyak Beton	829.782.166	41	*	*	*	Çimento	Ankara
456	420	Altın Ateş Kimya	825.780.656	15	2.784.397	38.465.407	47	Kimya	Hatay
457	368	İntema	825.291.983	0	*	*	342	İnşaat	İstanbul
458	*	Cömertoğlu Otelcilik	822.437.380	*	91.749.838	*	4.225	Ticaret-hizmet	İstanbul
459	409	Şireci Tekstil	820.465.859	11	*	*	1.998	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
460	427	Karsan Karadeniz Kimya	818.308.187	16	*	*	*	Lojistik	İstanbul
461	388	Tekzen Ticaret	814.762.395	5	15.761.656	*	2.711	Perakende	İstanbul
462	440	Çınar Boru Profil	814.658.322	20	*	*	*	Demir çelik	Zonguldak
463	488	Göknur Gıda	813.109.584	34	*	46.121.000	389	Gıda-içecek	Ankara
464	413	Safi Katkı Yakıt	812.454.320	11	1.209.142	853.676	314	Ticaret-hizmet	İstanbul
465	466	Kansai Altan Boya	811.240.013	27	*	53.485.205	879	Kimya	İzmir
466	*	Caba İnşaat Enerji	810.857.125	*	-4.674.535	5.814.046	269	İnşaat	İstanbul
467	449	Sırmagrup İçecek	810.713.344	23	*	*	*	Gıda-içecek	Bursa
468	443	Kipaş Pazarlama ve Ticaret	810.018.293	20	*	156.126.682	65	Dış ticaret	Kahramanmaraş
469	*	Kur İnşaat	809.331.854	*	*	*	87	İnşaat	Ankara
470	*	Altek Döküm Hadde Mamülleri	807.563.771	99	*	*	244	Makine	İstanbul
471	381	Aşkale Çimento	797.009.256	0	*	*	*	Çimento	Erzurum
472	499	Dünya Uluslararası Mücevher	794.816.151	34	*	*	*	Kuyum	İstanbul
473	*	Nobel İlaç	793.333.650	36	120.990.900	78.562.589	1.273	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
474	*	Acarer Metal	792.330.855	*	*	*	48	Metal	İstanbul
475	*	Havaş	792.162.616	40	315.764.234	82.345.376	18.707	Ulaştırma	İstanbul
476	*	Coşkunöz Metal	791.557.080	37	*	*	*	Metal	Bursa
477	489	Elif Plastik	785.892.041	30	160.763.202	50.394.277	993	Plastik	İstanbul
478	320	Eti Krom	783.085.247	-17	*	*	742	Maden	Elazığ
479	*	Ayen Enerji	778.191.877	63	-22.185.163	*	296	Enerji-petrol	Ankara
480	500	Arslan Alüminyum	772.562.704	30	17.877.082	26.640.274	443	Metal	İstanbul
481	*	Dinarsu İmalat ve Ticaret	770.234.882	35	*	13.185.000	1.398	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
482	450	Gazi Metal	769.668.320	17	*	41.439.000	300	Metal	Kocaeli
483	460	Elita Gıda	766.963.820	18	*	*	*	Gıda-içecek	Adana
484	*	Jotun Boya	765.855.554	37	*	53.005.000	*	Kimya	İstanbul
485	*	Çemtaş	764.727.419	68	176.671.574	69.473.081	471	Demir çelik	Bursa
486	415	Tersan Tersanecilik	763.574.979	5	127.796.479	149.329.901	537	Gemi inşa	Yalova
487	*	Chassis Brakes International	763.388.773	*	*	*	*	Otomotiv	Bursa
488	490	Kayseri Metal Center Sanayi	762.174.686	27	24.738.484	53.562.000	250	Metal	Kayseri
489	*	Park Termik Elektrik	761.787.022	29	*	*	2.637	Enerji-petrol	Ankara
490	366	Enka Pazarlama	759.184.195	-8	102.400.513	19.310.931	182	Makine	İstanbul
491	*	Ortadoğu Rulman Sanayi	758.310.517	32	*	*	2.012	Makine	Ankara
492	*	Sumitomo Rubber AKO Lastik	751.810.977	*	*	131.857.000	1585	Lastik	Çankırı
493	487	Mem Tekstil	751.548.707	24	*	18.472.000	2.186	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
494	*	Kahramanmaraş Kağıt	749.945.261	37	*	5.005.000	543	Ağaç-orman	İstanbul
495	*	Leoni Kablo ve Teknolojileri	749.860.147	40	33.811.642	113.620.969	180	Elektrik-elektronik	Bursa
496	*	Vatan Plastik Sanayi ve Ticaret	745.896.939	35	*	50.094.916	488	Plastik	İstanbul
497	186	Datagate Bilgisayar	745.783.120	-53	23.055.475	*	33	Bilişim	İstanbul
498	*	Securitas Güvenlik Hizmetleri	736.142.000	26	15.747.000	*	14.080	Ticaret-hizmet	Ankara
499	342	ASF Otomotiv	735.851.752	-18	-384.276	*	525	Otomotiv	İstanbul
500	*	Dost Kardeşler Tekstil	735.792.837	32	*	*	397	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep

* Açıklanmadı.

Prida Ödülleri
Stratejik İletişim Büyük Ödülü

Prida Ödülleri
Medya & Influencer İlişkileri

Prida Ödülleri
Etkinlik Yönetimi

Prida Ödülleri
KSS İletişimi

KSS Türkiye
Eşitsizliklerin Azaltılması Ödülü

MIXX Awards
Kar Amacı Gütmeyen Projeler Bronz Ödül

The One Awards
Yılın En İtibarlı KSS Projesi

A.L.F.A. Ödülleri
Havalimanları Kategorisi Müşteri Markası

Mercury Awards
Special Event Gold Award

Mercury Awards
Campaigns Bronze Award

Mercury Awards
Special Event Grand Award

Altın Pusula
Dijital İletişim En iyi Uygulama

Sosyal Medya Ödülleri
Veri Analitiği / Havacılık Sektörü Bronz Ödül

Bursa H.İ.Ç. Ödülleri
En İyi Dijital PR Uygulaması

Bursa H.İ.Ç. Ödülleri
Sponsorluk İletişimi

Altın Pusula
Dijital İletişim Ünlü Kullanımı

Bu ödüller aslında bize değil,
bizi tercih eden milyonlarca yolcumuza verildi.

teşekkürler!

ISG İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN

ARÇELİK PAZARLAMA A.Ş.'YE ENERJİ VERİMLİLİĞİ DANIŞMANLIK ŞİRKETİ STATÜSÜ

Arçelik Pazarlama A.Ş., Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından verilen ve Türkiye genelinde çok az şirketin elde edebildiği Enerji Verimliliği Danışmanlığı (EVD) sertifikasını, Enerji Verimliliği ve Çevre Dairesi Başkanı Oğuz Can`dan teslim aldı. Şirket böylece AVM, otel, kamu binası, okul, hastane, belediye binaları, stadyum, depo gibi yapılara hizmet verebilecek.

Arçelik Pazarlama A.Ş., Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı`nın vermiş olduğu Enerji Verimliliği Danışmanlık Şirketi (EVD) statüsünü almaya hak kazandı. EVD sertifikası, Arçelik Pazarlama A.Ş.`ye Enerji Verimliliği ve Çevre Dairesi Başkanı Oğuz Can tarafından takdim edildi. EVD sertifikası Enerji Bakanlığı tarafından sadece kriterlere uygun şirketlere veriliyor. Sertifikayı alma sürecinde Arçelik Pazarlama A.Ş., ön koşul olarak sunulan 12 farklı ölçüm aletini bu konunun uzmanı global markalardan temin ederek, TÜRKAK (Türk Akreditasyon Kurumu) onaylı laboratuvarlarda kalibre ettirdi.

Şirket, hem ölçüm aleti satın alımı, kalibre ettirilmesi hem de Arçelik Pazarlama A.Ş. bünyesindeki 4 çalışanın 2 farklı eğitime girip 2 farklı sınavda başarılı olarak sertifikalarını almaları sonucunda, yani tam 11 aylık çalışmayla, "Ticari ve Hizmet Binası" kategorisinde "Enerji Verimliliği Danışmanı" şirket ünvanına sahip oldu.

Arçelik Pazarlama A.Ş. bu sertifika ile ofis, AVM, otel, kamu binası, okul, hastane, belediye binaları, stadyum, depo gibi ticari binalara ve hizmet binalarına, enerji etüdünün yapılması, verimlilik artırıcı proje hazırlama ve uygulama, enerji yönetimi danışmanlığı ve enerji performans sözleşmelerinin yapılması konusunda hizmet verebilecek.

TÜRKİYE'NİN ENERJİSİ BİZİMLE EMİN ELLERDE

Enerji Verimliliği Danışmanlık Şirketi

ENERJİ ETÜDÜ | **VERİMLİLİK ARTIRICI PROJE (VAP)** | **ENERJİ PERFORMANS SÖZLEŞMELERİ (EPS)** | **ENERJİ YÖNETİMİ DANIŞMANLIĞI**

Türkiye`nin enerjisi, verimlilik konusunda yıllara dayanan duyarlı çalışmamızda yanımızda olmayı seçti.

Arçelik Kurumsal Çözümler, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından Ticari ve Hizmet Binaları Kategorisinde Enerji Verimliliği Danışmanlık Şirketi olarak tescil edildi.

Deneyimli ekibimiz ve profesyonel ölçüm ekipmanlarımız ile dün olduğu gibi gelecekte de Türkiye`nin enerjisi Arçelik Kurumsal Çözümler ile emin ellerde.

Arçelik

KURUMSAL ÇÖZÜMLER

Koç

"5 YILDA 50 MİLYAR TL CİROYU YAKALARIZ"

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN ÖNGEN**

Bu yıl 50 yaşına giren Ata Holding, gıda, finans, teknoloji, inşaat, lojistik, turizm ve tekstilde 30'u aşkın şirketiyle toplam 14 milyar TL'lik bir ciro yaratıyor. Atatürk Barajı'nın müteahhidi merhum Ertuğrul Kurdoğlu tarafından temelleri atılan grup, yarım yüzyıllık tarihinde en önemli büyümeyi gıda sektörüne girişle yaşadı. İkinci kuşak Erhan Kurdoğlu'nun 1990'larda gelirde sürekliliği yakalama arayışıyla gıdaya yatırım kararı alan grup, bugün gelirlerinin yüzde 50'sini bu alandan elde ediyor. Tüm gıda yatırımlarını da TFI TAB Gıda çatısı altında toplayan grup, son dönemde büyümede yeni bir yolculuğa çıktı.

TFI TAB Gıda olarak 2012 yılında Burger King markasının Çin haklarını alarak yurt dışında yatırım atağı başlatan Erhan Kurdoğlu, "Restoranlarımızın yaklaşık 1.200'ü Türkiye'de, 1.200'ü de Çin'de... Sayıları eşitlendi. Ancak bu yıl Çin'deki restoran sayısı 1.300'e ulaşacak ve Türkiye'yi geçecek" diyor. Özellikle yatırımın geri dönüşü anlamında Çin'in daha avantajlı hale geldiğinin de altını çizen Kurdoğlu, bugünkü hızlarıyla gittiklerinde 5 yıl sonra Çin'deki restoran sayısının 4 bine, grubun ciro büyüklüğünün de 50 milyar TL'ye ulaşacağını söylüyor. "Grubumuzun gelirlerinin dağılımı açısından da bugün yüzde 50 olan payın gelecek 5 yılda yüzde 65-70'i yurt dışından gelir" diye konuşuyor.

TFI TAB Gıda Yatırımları Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Kurdoğlu ile grubun son dönem yaşadığı büyümeyi ve gelecek planlarını konuştuk:

Bünyesinde Burger King, Popeyes gibi markaları bulunduran TFI TAB Gıda, 2012'de Çin pazarına girdikten sonra hızla büyümeye başladı. Bugün 7 milyar TL'lik gelirinin yüzde 50'sini yurt dışından elde eden şirket, önümüzdeki dönemde ağırlıklı Çin'de büyüyecek. Bu kararda Türkiye'de yatırımın geri dönüş süresinin uzaması etkili. TFI TAB Gıda Yatırımları Yönetim Kurulu Başkanı ERHAN KURDOĞLU, bu yıl Türkiye'de 40, Çin'de ise 350 restoran açmayı planladıklarını söylüyor. Kurdoğlu, "Gelecek 5 yılda yurt dışı gelirlerimiz yüzde 65-70 olur" diyor. Bugünkü hızlarıyla büyümeleri halinde 5 yıl sonra TFI sisteminin 50 milyar TL ciroya ulaşabileceğini de sözlerine ekliyor.

● Öncelikle TFI TAB Gıda Yatırımları'nın yapılanmasından bahseder misiniz? Kaç şirketle faaliyet gösteriyorsunuz? Nasıl bir işleyiş söz konusu?

■ TFI TAB Gıda Yatırımları, holding olarak baktığımızda tamamen gıda ve gıda operasyonlarımızı destekleyen ekosistemimizle alakalı bir topluluk. TFI, dünyada Burger King, Popeyes ve Tim Hortons markalarının sahibi olan, 100 ülkede 26 bin restoranı bulunan Restaurant Brands International'ın (RBI) her yıl açtığı restoranların yaklaşık yüzde 25'ini sisteme dahil ediyor. Holding şirketimizle birlikte Türkiye ve Çin'de 10 şirketle faaliyet gösteriyoruz. Bunlara üretim ve lojistik şirketlerimizi de dahil ediyoruz. 2 bin 300'e yakın restoranımız var. Restoranların 600'e yakını franchise. 2019 sonunda toplam restoran sayımız 2 bin 500 olacak. Yılda yaklaşık 300-400 yeni restoran açıyoruz. Şu anda bu yeni restoranların büyük bir bölümü Çin'de açılıyor.

İstihdam olarak baktığımızda da Türkiye'de 22-23 bin kişiyi, Çin'de ise 28 bin kişiyi istihdam ediyoruz. Türkiye'de yılda yaklaşık 400 milyon Çin'de ise 500 milyon kişiye hizmet veriyoruz.

● Restoranlarınızın kaçı Türkiye'de, kaçı Çin'de?

■ Şu an yaklaşık 1.200'ü Türkiye'de, 1.200'ü de Çin'de... Sayıları eşitlendi. Ancak bu yıl Çin'deki restoran sayısı 1.300'e ulaşacak ve Türkiye'yi geçecek.

TFI TAB GIDA'NIN ROTASI

1. Ata Holding, gıda, finans, teknoloji, inşaat, lojistik, turizm ve tekstilde 30'u aşkın şirketiyle 14 milyar TL'lik ciro yaratıyor.
2. TFI TAB Gıda Yatırımları, gıda ve gıda operasyonlarımızı destekleyen, 10'dan fazla şirketi barındıran bir topluluk.
3. Restoran sayımız, 1.300'ü Çin'de olmak üzere 2019 sonunda 2 bin 500 olacak.
4. Yılda 300-400 yeni restoran açıyoruz. Bu yıl Türkiye'de 40, Çin'de 350 restoran açmayı planlıyoruz.
5. Türkiye'de 22-23 bin kişiyi, Çin'de ise 28 bin kişiyi istihdam ediyoruz.
6. 2018'de 7 milyar TL civarında bir sistem ciromuz vardı. Bu yıl yüzde 30 -35 büyüme bekliyoruz.
7. Patates üretimimizle dünyanın sayılı şirketleri arasındayız. Çin'e 15 milyon dolarlık patates ihraç ettik.
8. Tarımda büyümeyi ve işimizi geliştirmeyi istiyoruz. İhtiyaçlarımız arttığı için bir patates fabrikası daha kurabiliriz.
9. Ata Sancak, Türkiye'nin en büyük çiftliği. 2 bin 500 adet besi danası ve 2 bin 500 adet yüksek genetiğe sahip damızlık düve üretimimiz var.
10. Amasya Et Ürünleri'ni 2 yıl önce 80 milyon dolar yatırımla hayata geçirdik. İhtiyacımızın yüzde 100'ünü buradan karşılıyoruz.
11. Çin'de Burger King'in yanı sıra son olarak Popeyes'ın Çin haklarını aldık ve yatırımlara başlıyoruz.
12. Bugünkü hızımızla restoran sayımız 5 yıl sonra 4 bine, tüm TFI sisteminin ciro büyüklüğü ise 50 milyar TL'ye ulaşır.

● Yurt dışında sadece Çin'de mi faaliyet gösteriyorsunuz? Farklı ülkelerde de var mısınız?

■ Gürcistan, Makedonya ve Kıbrıs'ta da restoranlarımız var. Ancak oralarda sayıca çok fazla değiller.

● Cirosal olarak nasıl bir büyüklüğünüz var?

■ Geçen yıl 7 milyar TL civarında bir sistem ciromuz vardı. Bu yıl yüzde 30'un üzerinde bir büyüme bekliyoruz.

● Çin faaliyetleri ne zaman başlamıştı?

■ 2012'de başladı. Her yıl ortalama 150-200 restoran açarak büyüdük. Çin, çok büyük ve yatırıma açık bir ülke. Çin'deki yatırımlarımız bu hızla en az 25-30 yıl daha devam eder gibi görünüyor.

● Türkiye'de büyüme hızınız nedir?

■ Geçtiğimiz yıl Türkiye'de 100'ün üzerinde, Çin'de ise yaklaşık 180 restoran açtık. Bu yıl Türkiye'de 40, Çin'de ise 350 restoran açmayı planlıyoruz. Cirosal olarak 2018'de yüzde 20 büyümüştük. Bu yıl büyüme yüzde 30-35 olacak.

● Türkiye'de restoran açma hızınızın yavaşlama nedeni pazarın doyuma ulaşması mı?

■ Pazar daha doyuma ulaşmadı ama yatırımın geri dönüşü yavaşladı. Yatırımın geri dönüşü belli bir hız kazanmadan yatırım yapmak doğru gelmiyor.

● Yatırımın geri dönüşünde nasıl bir değişim oldu?

■ Bir restorana yaptığımız yatırım eskiden 3-3,5 yılda geri dönüyorken şimdi bu süre biraz daha uzadı.

uğur'da

BAŞAR

BİR GELENEKTİR!

• Okul Öncesi • İlkokul • Ortaokul • Anadolu Lisesi

Uğur Okulları,
okul öncesinden lise son sınıfa kadar
öğrencilerini bilimsel ve akademik eğitimle
başarılı bir geleceğe hazırlıyor.

444 4 845
www.ugurokullari.k12.tr

50.yıl
BAHÇEŞEHİR UĞUR
EĞİTİM KURUMLARI

uğur okulları

"KİMSENİN İNANAMAYACAĞI BOYUTLARA GELDİK"

"50. YILIMIZDAYIZ"
Ata Holding olarak 50'nci yılımızdayız. Grubun toplam cirosu 14 milyar TL. Gıda, finans, teknoloji, inşaat/gayrimenkul, lojistik, turizm ve tekstilde 30'u aşkın şirketimiz var. Ata Holding'i babam kurdu. Babam büyük bir müteahhitti. Grubun temelleri müteahhitlik sektöründe atıldı. Atatürk Barajı'nı yapan şirketlerden biri de bizdik.

DÖNÜM NOKTASI

Onun kurduğu işi geliştirirken bizim için en önemli dönüm noktası gıda işine girmemiz oldu. 90'lı yılların ortasındaydı. Ben sürekli gelir getirebilecek bir iş arayışındaydım. Gıda sektörüne girmek istediğimi ilk söylediğimde ailem, "Hamburgerci mi olacağız" dedi. Babam beni çok kırmadı, "Niye olmasın" dedi ve izin verdi. Üçüncü restorandan sonra da babam "Bu güzel bir işe benziyor devam et" dedi. Tabii bambaşka bir şekilde büyüdük. Kimsenin inanamayacağı boyutlara geldik. Bu yıl gıda sektörüne girişimizin 25'inci yılı.

● Çin'de süre ne kadar?

■ Şu anda Çin'de 3 yıl. Giderek daha çok gelişiyor. Eskiden 4 yıldı. Bu yıl bu süreyi 2,5 yıla indirmeyi planlıyoruz. Büyüdükçe de tanınıyorsunuz. Tanındıkça daha çok misafir geliyor. Ne kadar büyürseniz o kadar gelişebiliyorsunuz.

● Türkiye ekonomisinde yaşanan sıkıntıların size ve sektörünüze yansıması nasıl oluyor?

■ Bize yansımıyor çünkü biz ulaşılabilir fiyatlarla satıyoruz. Bize de yansırsa hakikaten büyük problem var demektir. Hatta böyle dönemlerde bizdeki satışlar biraz artmaya başlıyor. Çünkü üst segmentteki tüketiciden bize kayış oluyor. Tabii bu durum ekonomik olarak hoşumuza gitmiyor.

● Geçmiş büyümelerinize baktığımızda da krizlerden hep daha da güçlenerek çıktığınızı görüyoruz.

■ Bizim en büyük başarımız doğru yatırımı yapmak. Çin'e açılmamız bizim için bir şans oldu. Oradaki büyümeden de payımızı aldık. Ben gıdaya yatırımı doğru buluyorum. Ama nerede yatırım yaptığınız da önemli… En ulaşılabilir segmentte yatırım yaptığımız için her halükarda büyüyoruz.

● TAB Gıda çatısı altında tarım ve hayvancılıkta da faaliyet gösteriyorsunuz. Oradaki iş hacminizden bahseder misiniz?

■ Tarımda Afyon'da patates üretimimiz var. Patates üretiminde dünyanın sayılı şirketleri arasındayız. Çin'e patates ihraç ediyoruz. Geçtiğimiz yıl 15 milyon dolarlık bir patates ihracatımız oldu, bu yıl da 32 milyon dolarlık ihracat gerçekleştireceğiz. Hayvancılıkta da Ata Sancak ile faaliyet gösteriyoruz. Ata Sancak Türkiye'nin sektöründe en büyük çiftliği. Orada yılda 60 bin tona yakın süt elde ediyor ve üreticilere satıyoruz. İşletmede yıllık 2 bin 500 adet besi danası ve 2 bin 500 adet yüksek genetiğe sahip damızlık düve üretimi ve satışı gerçekleştiriyoruz. Amasya Et Ürünleri şirketimiz var. Orayı da 2 yıl önce 80 milyon dolarlık bir yatırımla hayata geçirdik. Et ihtiyacımızın yüzde 100'ünü buradan karşılıyoruz.

● Ata Sancak'ın büyüklüğünden bahsedebilir miyiz? Cirosu ne kadar? Orada nasıl bir büyüme var?

■ Ata Sancak'ın 2018 cirosu 143 milyon TL olarak gerçekleşti. 2019 sonunda ciromuzu yüzde 20'nin üzerinde büyüteceğiz. Tesisimizde 11 bine yakın hayvanımız var ve yıl sonunda 100 bin ton kaba yem üretim kapasitesine ulaşmış olacak.

● Amasya Et ile perakendede yer alıyorsunuz. Oraya girme kararı nasıl aldınız, işler şu ana kadar nasıl gidiyor? Oradaki hedefiniz nedir?

■ Amasya Et Ürünleri'nde ürettiğimiz ürünleri sadece hızlı servis restoranlarımız aracılığıyla tüketiciye ulaştırmak yerine perakende sektöründe de tüketicinin aradığı ve ihtiyaç duyduğu niteliklere göre bir konsept yaratmak istedik. Bu isteğimizle de Türkiye'de ilk defa bizim tarafımızdan hayata geçirilen paketli taze et ve şarküteri ürünleri mağazalarını açtık. Amacımız, ürettiğimiz kaliteli, hijyenik ve kaynağı belli eti tüketiciye aracısız ulaştırmak. Mağazalarımızda tamamı kendi üretimimiz olan 50'ye yakın et ve et ürünleri çeşitleriyle tüketicilerimize doğrudan ulaşabiliyoruz. Bu konseptle aracıyı da ortadan kaldırdığımız için tüketicilere yüksek hijyen

SEKTÖRÜNDE GELECEK *canias*ERP İLE ŞEKİLLENECEK

30 yıllık ERP tecrübemiz ile onlarca sektörde olduğu gibi OTOMOTİV sektörünün de ihtiyaçlarını çok iyi biliyoruz. ENDÜSTRİ 4.0 çağını yakalamanız için geleceğin teknolojisini üretiyoruz.

Advertising & Promotion · **Automotive** · Aviation & Defense · Building · Chemicals & Paint · Cooling & Heating · Construction Materials · Education · Electronics · Energy · Food · Furniture & Wood Processing · Geology · Glass Processing · Import & Export · Jewelry · Leather · Logistics · Machinery & Industrial Automation · Medical · Metal · Mining · Packaging · Plastic · Retail · Service & Maintenance · Textile & Garment · Tourism

Detaylı bilgi için:
www.caniaserp.com

/caniasERP

ias Industrial Application Software | canias ERP

standartlarında, el değmeden paketlenmiş, kaliteli ve lezzetli ürünleri uygun fiyatla sunma imkanımız oluyor. Amasya Et Ürünleri olarak hedefimiz ilk etapta ulaşabildiğimiz tüketici sayısını artırabilmek için daha çok ilde mağaza açmak.

● İlgilendiğiniz yeni sektörler var mı?

■ Tarımla ilgileniyoruz. Orada büyümeyi ve işimizi geliştirmeyi istiyoruz. Onun için çalışmalar yapıyoruz. Ama tabii önceliğimiz kendi ihtiyaçlarımızı karşılamak. Şu anda patates fabrikamız tam kapasite çalışıyor. İhtiyaçlarımız arttığı için bir fabrika kurabiliriz.

● Bu dönemde çıkmayı düşündüğünüz işler var mı?

■ Bulunduğumuz hiçbir sektörden çıkmayı düşünmedik. Zaten girdiğimiz sektörler konumuzla ilgili. Biz de bu sektörlerde büyümek istiyoruz.

● TFI ile önümüzdeki dönemde nasıl bir büyüme yolculuğunuz olacak?

■ Çin'de Burger King'in yanı sıra son olarak Popeyes'ın Çin haklarını aldık. Popeyes için yatırımlara başlıyoruz. O da bizim için yeni bir büyüme imkanı olacak. Bu yıl ilk hedefimiz yıl sonuna kadar 30 restoran açmak. Gelecek yıl da 100 restoran açma planımız var. Burada bu şekilde büyüyeceğiz. Ayrıca Usta Dönerci ve Usta Pideci olmak üzere kendi markalarımız var. Şu anda Usta Dönerci'nin yaklaşık 140 restoranı var. Yurt dışında Makedonya'da, Kıbrıs'ta ve birkaç ülkede de yeni restoranlar açmaya başlıyoruz. Usta Pideci'yi büyütmeye yeni başladık. Yavaş yavaş yatırımlar yapıyoruz, onu da yurt dışında geliştirmeyi istiyoruz. Toplamda her yıl 350-400 restoran açarak büyümeye devam edeceğiz. Bir restoran için yaklaşık 400-500 bin dolarlık yatırım yapıyoruz. Bu da yılda 150 milyon dolara yakın bir yatırım anlamına geliyor. Bu yatırımın yüzde 35-40'ını franchise'larımız, yüzde 60'ına yakınını da biz yapıyoruz. Türkiye'de daha çok franchise ile ilerliyoruz. Yurt dışında yatırımın yaklaşık yüzde 30'unu franchise, yüzde 70'ini biz yapıyoruz.

● Gelecek 5-10 yılda grubu nereye taşımayı hedefliyorsunuz? Projeksiyonunuz nedir?

■ Bugünkü hızımızla gittiğimizde restoran sayımız 5 yıl sonra 4 bine, tüm TFI sisteminin ciro büyüklüğü ise 50 milyar TL'ye ulaşır. Ama tabii her şey dünyanın genel konjonktürüne bağlı. Çin'in ve Amerika'nın durumu, yaşanan ticaret savaşları dengeleri sürekli değiştiriyor. Bununla birlikte gıdanın yaşanan gelişmelerden en az etkilenen aktörlerden olacağına inanıyorum. Grubumuzun gelirlerinin dağılımı açısından da bugün yüzde 50 olan payın gelecek 5 yılda yüzde 65-70'i yurt dışından gelir.

"TARIMDA BÜYÜYECEĞİZ"

YABANCI SERMAYE NASIL GELİR?

Büyük çaplı tarım yapıldığı takdirde bence Türkiye'nin önü çok açık. Çok büyük çaplı şirketler bu işe girerse Türkiye bambaşka bir noktaya gelir. Yabancı sermayeyi Türkiye'ye nasıl getirebiliriz diye düşünmeliyiz. Büyük tarım istihdamları yaratmak üzere büyük teşvikler verilerek Türkiye'de üretim sistemleri kurulabilir.

100 MİLYAR DOLARLIK YATIRIM

Türkiye'ye tarımda belki 100 milyar dolarlık bir yatırım gerekli. Biz de ana sektörümüzü büyütürken tarım ekosistemini büyütmeyi planlıyoruz. Önümüzdeki yıllarda tarımı ve tarıma dayalı sanayiyi daha da büyüteceğiz.

"HALKA AÇILACAĞIZ"

GÖREV PAYLAŞIMI

Şu an yönetimde aileden ben ve kardeşim Korhan Kurdoğlu var. Ben TFI TAB Gıda Yatırımları'nın yönetim kurulu başkanlığını yürütüyorum. Korhan Kurdoğlu da Ata Şirketler Grubu'nun yönetim kurulu başkanlığını yürütüyor. Biz ikinci kuşak olarak işi yönetiyoruz.

ÜÇÜNCÜ KUŞAK

Üçüncü kuşak olarak benim üç, kardeşimin de üç çocuğu var. Henüz yönetimde değiller, eğitimleri devam ediyor. Bir tanesi üniversiteyi bitirdi. Biri de mezun olacak. Neyi seviyorlarsa onu yapsınlar istiyoruz. İlgileri varsa işe başlarlar ancak henüz verilmiş bir karar yok.

"SORUMLULUKLARIMIZ"

Biz profesyonel bir kurum olma yolunda ilerliyoruz. Aynı zamanda dünyada bizim ortaklarımız ve onlara karşı sorumluluklarımız var. Öyle basit bir aile şirketi gibi "Sen şuraya gel, sen buraya geç" gibi bir durum yok. Global bir şirket olarak halka açılmayı planlıyoruz. Türkiye için bu kolay bir şey değil ama Çin'de çok kuvvetliyiz ve global bir şirket olarak bunu yapmak istiyoruz.

howden

"TÜRKİYE'DE BÜYÜMEK İSTİYORUZ"

Geçen yıl Türkiye sigorta brokerliği tarihinin en büyük satın almasını yaparak ACP Sigorta'yı bünyesine katan Howden, Türkiye'de faaliyet gösterdiği alanlarda liderliği hedefliyor. Howden Türkiye, Orta Doğu ve Afrika Bölge CEO'su Atınç Yılmaz, "Önümüzdeki dönemde, Türkiye pazarındaki payımızı iki katına çıkararak pazarın lider oyuncularından olmaya devam etmek istiyoruz" diyor.

İngiltere merkezli Hyperion Insurance Group'un perakende brokerlik kolu olan Howden, 90'ın üzerinde ülkede 10 binden fazla çalışanla faaliyet gösteriyor. Yaklaşık 22 milyar dolarlık prim üretimi gerçekleştiren şirket, ABD dışında dünyanın en büyük sigorta brokeri konumunda bulunuyor. Köklü bir sigorta geleneğinden gelen David Howden, 25 sene önce tek başına Howden şirketini kurarak bugün dünyada lider global oyunculardan birisi haline gelmiştir. Kendisi, sigorta pazarının Steve Jobs'u olarak da anılmaktadır.

Howden, Türkiye pazarındaki faaliyetlerine ise 2009 yılında reasürans brokeri, 2012 yılında da sigorta brokeri olarak başladı. Geçen yıl Türkiye sigorta brokerliği tarihinin en büyük satın almasını yaparak ACP Sigorta'yı bünyesine kattı. Bu işlem aynı zamanda sigorta sektöründe 2018'in en büyük işlemi oldu.

POTANSİYEL YÜKSEK

ACP Sigorta satın almasıyla birlikte sigorta brokerliği pazarında Türkiye'nin ilk üç şirketinden biri olduklarını belirten Howden Türkiye, Orta Doğu ve Afrika Bölge CEO'su Atınç Yılmaz, çalışan sayısının 150'ye, hizmet verilen şehir sayısının ise 4'e yükseldiğini söylüyor. Yılmaz, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu satın alma, aynı zamanda grubun Türkiye'ye verdiği önemin de bir göstergesi. Türkiye'nin önemi sadece coğrafi olarak bulunduğu konumdan ve büyük pazarlara yakınlığından kaynaklanmıyor. Aynı zamanda insan kaynağı olarak da potansiyeli çok yüksek. Burada üretilen yeni sigorta ürünlerini dünyaya ihraç ederek Türkiye'nin grup içindeki önemini daha da kuvvetlendireceğiz. Türkiye, bölgede 13 milyar dolarlık prim üretimiyle ilk sıradayken geçen yıl kurlarda yaşanan dalgalanmanın ardından ikinci sıraya geriledi. Türkiye'nin bölgede yeniden birinci olma potansiyelini yüksek görüyoruz. Bu potansiyeli göz önünde bulundurarak Türkiye'de hem organik hem de inorganik olarak büyümek istiyoruz. Türkiye'de ekiplerimizin ve yatırımlarımızın başarılı performansından ötürü Türkiye'de yeni ürün, insan kaynağı ya da inorganik büyüme fırsatları için, hem bölge yönetimimiz hem de İngiltere merkezimiz olarak yeni yatırımlara sıcak bakıyoruz."

"BÜYÜME TRENDİ SÜRECEK"

Türkiye'deki sigorta brokerliği pazarı tahminen toplam sigorta pazarının yüzde 12'si civarında bulunuyor. Biz de brokerlik pazarındaki payımızla en büyük 3 broker arasında yer alıyoruz. Yapmakta olduğumuz yenilikler ve ürünler ile müşterilerimize, hem tasarruf imkanları oluşturup hem de risklerini daha çok teminat altına almayı hedefliyoruz. Büyüme projeksiyonları ve yatırım planlarımıza göre önümüzdeki dönemde en az iki katına büyümeyi hedefliyoruz. Lider konumumuzu pazar payımızı arttırarak devam ettirmeyi arzuluyoruz.

Türkiye'de özel risklere yeni çözümler üretmek ve teknoloji kullanımında çok güçlüyüz. Kurumsal risklerin analizine yönelik algoritmik Regulator isimli hizmetimiz ile kurumsal sağlık sigortası alanında sağlık tazminat yönetimi alanının ilk dijital platformu olan Smartie'yle önemli bir hamle yaptık. Smartie sayesinde kullanıcılar, hangi hastaneye giderse daha az para ödeyebileceğini bulabiliyor. Uygulama onları daha avantajlı yerlere yönlendiriyor. Böylece şirket çalışanları sağlık harcamaları için yaptıkları ödemeyi yarı yarıya düşürebiliyor. Şirketler de benzer şekilde yüzde 30'a varan oranlarda tasarruf sağlayabiliyor. Howden olarak Türkiye'de faaliyet gösterdiğimiz alanlarda önümüzdeki dönemde açık ara liderliği hedefliyoruz. Mevcut insan kaynağımız, yenilikçi ürünlerimiz, tecrübemiz ve Hyperion Group'un desteğiyle kısa süre içerisinde bu hedefimize ulaşacağımızı düşünüyoruz."

www.howden.com.tr HowdenTurkey

Advertorial

ANALİZ

Mobilite, endüstri devrimi, yapay zeka, robotlar derken dünya çok değişti. Artık Facebook, Apple, Airbnb, Uber gibi devlerin başarılarını ve yarattığı değişimi konuşuyoruz. Türkiye ise değişimin gerisinde kaldı. Bunu Capital500'e giren ilk 20 şirketten de görmek mümkün. 2002 ve 2019 Capital500 listesine giren ilk 20 şirketi analiz ettiğimizde geleneksel sektörlerin hala ağırlığını koruduğunu görüyoruz. Peki ilk 20 şirket analizinden başka nasıl mesajlar çıktı? İşte yanıtlar...

"İLK 20'DEN" GELEN MESAJ

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

2001'de Türkiye en ciddi ekonomik krizlerinden birini yaşadı. Hatta pek çok ekonomiste göre dibe vurdu. Varoluşu sürdürmenin bile başarı kabul edildiği 2001 ve 2002'nin ardından 2003, Türkiye'nin büyüme konusunda ilk adımları attığı kritik yıl oldu. Yine aynı dönemde 193 milyar dolar doğrudan yabancı yatırım aldı. Fakat 2018'den itibaren büyüme hızında ciddi düşüş yaşandı. Tüm bu süreçte Capital500 listesinin görünümü de değişti. 2002 yılında yayınladığımız Capital500 listesiyle 2019 listesini karşılaştırdığımızda Türkiye ekonomisinin yaşadığı değişimi farklı bir boyuttan görmek mümkün.

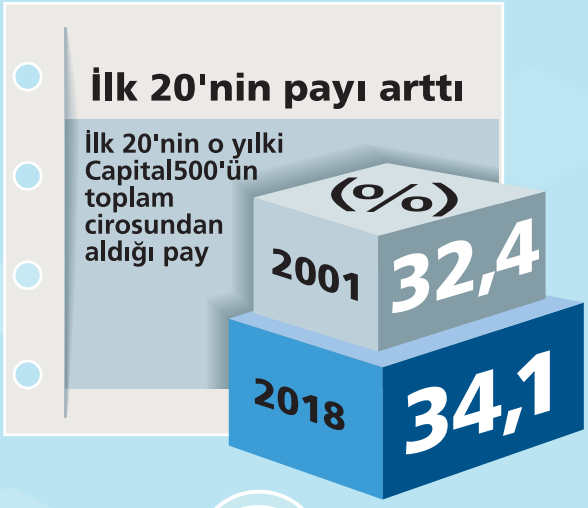
Örneğin 2001-2018 arasında Türkiye ekonomisi, 2009 sabit fiyatlarıyla reel olarak 2,5 kat büyürken, Capital500 listesinin zirvesindeki şirket 21,2 kat büyüme kaydetti. İlk 20 şirketin yarattığı ciro, söz konusu dönemde 29,4 kat arttı.

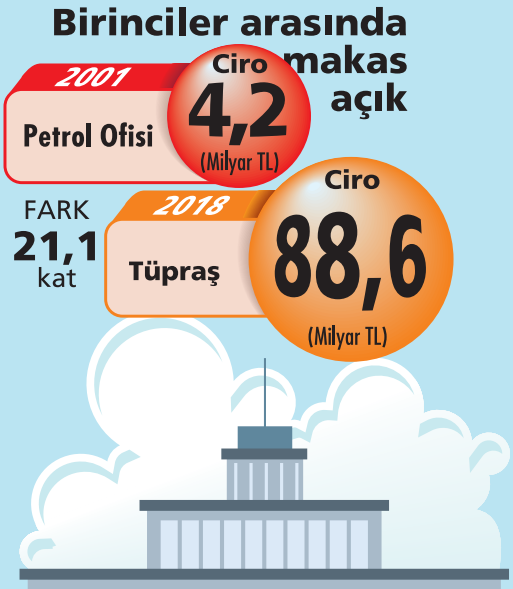
17 yıllık değişimin sektörel ayağındaysa Türkiye, dünyanın uzağında kaldı. Başta Amerika olmak üzere en büyük şirketler listelerinde her geçen yıl ağırlığı bilişim ve teknoloji şirketleri alırken, Türkiye'de benzer bir eğilim yok. Türkiye'de enerji sektörünün ve geleneksel alanların ağırlığı sürüyor.

Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketini açıkladığımız Capital500 sayımızda, 2002 ve 2019 listelerimizin ilk 20 şirketini Türkiye'nin ve dünyanın en önemli ekonomi, finans ve yönetim akademisyenlerinin rehberliğinde analiz ettik.

MÜTHİŞ BÜYÜME

2002 yılında yayınlanan Capital500 listesi, 2001 yıl sonu cirolarını baz alınarak hazırlandı ve listenin birincisi Petrol Ofisi'ydi. 2019'da yayınladığımız ve 2018 yıl sonu cirosunun baz alındığı listenin birincisiyse Tüpraş. İki birincinin arasında ise 21





	Sektör	2001 şirket sayısı	2018 şirket sayısı
1	Enerji-petrol	7	5
2	Telekom	3	2
3	Elektrik-Elektronik	2	1
4	Otomotiv	3	4
5	Perakende	3	2
6	Tekstil	1	*
7	Gıda-içecek	1	1
8	Ulaştırma	*	1
9	Demir çelik	*	1
10	İnşaat	*	1
11	Kuyum	*	2

katı fark var. Peki, fark nasıl oluştu?

Piri Reis Üniversitesi Ekonomi ve Finans Bölümü'nden Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu, bu tabloda hem büyümenin hem enflasyonun etkisi olduğunu belirtiyor. Aslanoğlu, tabloyu genel olarak olumlu yorumlamakla birlikte eksilerine şöyle dikkat çekiyor:

"2010 sonrası hedeflere ulaşılamadı. Hedeflere ulaşılan ve düşük enflasyon ortamında ortaya çıkan tablo, daha sağlıklı bir resme işaret edecekti. Büyüme elbette olumlu bir gelişme. 2002-2009 arası büyüme enflasyon düşüşüyle geldi; yatırımlar ve verimlilik arttı. 2010 sonrası büyüme daha oynak oldu ve yükselen enflasyonla seyretti."

Board Partners Ortağı ve Ülke Müdürü Özgür Tuncer, 21 katlık farkı şöyle yorumluyor:

"Son 20 yılda Türkiye'nin petrol ve petrokimya ürünleri talebi arttı. Şirketler bir yandan da yeni yatırımlarla üretimini artırıp ürünlerini çeşitlendirdi. Aynı şekilde, emtia piyasalarında artı yönde fiyat dalgalanmaları ve döviz hareketlilikleri gördük. Dolayısıyla tüm bu faktörler enerji şirketlerinin cirolarına yansıdı. Burada ideal orandan bahsetmek mümkün değil."

İLK 20 KATLADI

Capital500, 2002 ve 2019 listelerinde ilk 20 büyük şirketin yarattığı toplam ciro da arttı ve fark 29,4 kat oldu. Fark dolar cinsinden ise 7,5 kat oldu.

Bu farkın nasıl oluştuğuna gelince… Koç Üniversitesi Ekonomi Bölümü Öğretim Görevlisi Prof. Dr. Selva Demiralp, Türkiye'nin tarihsel olarak potansiyeli etrafında zikzaklar çizen bir büyüme performansı gösterdiğine değiniyor. 2002-2005 arasının en önemli özelliğinin bu dönemde gerçekleşen yüksek büyüme hızının, ciddi bir enflasyonla mücadele programıyla aynı anda gözlemlenmiş olması olduğunu belirten Demiralp, şöyle devam ediyor:

"2009 resesyonu sonrası dönemdeyse bol likidite döneminin nimetlerinden yararlandık. Türkiye ekonomisinin dış borcu arttı ve ağırlıklı inşaata dayalı bir büyüme sergilendi. 2017 sonrası seçim öncesi popülist politikalarla ekonomik büyümenin teşvik edildiği, ancak artan borçlanma maliyetleriyle beraber büyümenin de eskisi kadar kolay olmadığı bir süreç başladı." Demiralp, bundan sonra kısa vadeli kazanımlar yerine uzun vadeli yatırımları artıracak politikaların geliştirilmesi ve makroekonomik istikrardan ödün verilmemesi gerektiğine dikkat çekiyor.

Board Partners Ortağı ve Ülke Müdürü Özgür Tuncer, üretimden değil tüketimden gelen, inşaat ve kamunun gerçekleştirdiği altyapı harcamalarına dayalı bir büyüme olduğuna dikkat çekiyor ve "Bunun sürdürülebilir olması ise tüketicinin ve devletin sürekli borçlanabileceği, paranın bol olduğu global bir ortama, düşük faizle kredilere erişim imkanına ve hem şirketlerin hem bireylerin kendini güvende hissettiği ekonomik ortama bağlı" diyor.

PASTADAKİ PAYI DA ARTTI

2002 ve 2019 listelerinde yer alan ilk 20 şirketin toplam cirodan aldığı pay da arttı. 2002'de bu oran yüzde 32,4 iken 2019'da yüzde 34,1'e ulaştı. Öte yandan her listenin birincisiyle 20'ncisi arasındaki ciro farkı ise 2002'deki 9,3 kattan 2019'da 4,8 kata geriledi.

ODTÜ İşletme Öğretim Görevlisi Dr. Can

DOÇ. DR. CAN USLAY / RUTGERS UNIVERSITY

GLOBAL LİDERLİĞE OYNAMAK

İLK 3 MÜMKÜN MÜ?

Asıl soru, Türkiye'nin en büyük ilk 20 şirketinden bir kısmının neden hala dünya liderliğine oynayan markalardan olmadığı olmalı. Vestel'le Çin'in Haier markası aynı yıl, 1984'te kurulmuş. Vestel ürünlerini kendi markasıyla iç pazara satarken dünya pazarına OEM/ODM olarak ürün satmış ve ihracatta sürekli gururumuz oldu. Ancak Haier, global markalaşma stratejisi izleyerek zamanla Electrolux, Whirlpool gibi devleri geride bırakarak 1 numara olmayı başardı. Bizde Vestel veya Beko kendi markasıyla dünyada ilk 3'e oynayamaz mıydı?

HEDEF NE?

Dünyada her yıl 4,5 trilyon dolarlık birleşme ve satın alma işlemi oluyor. Her ne kadar ticaret savaşları ve Brexit kısa bir rüzgar değişikliği yaratsa da globalleşme süreci kaçınılmaz. Bu süreçte her şirketin iki seçeneği var: Ya uzmanlaşacak ve küçük bir pazarda büyük bir oyuncu olacaksınız ya da dünyada liderliğe oynayacaksınız. Bunun için de M&A tecrübesi olan bir CFO ya da CEO bulmak şart.

nef | RESERVE

GÖLKÖY

Life, Reimagined

Bring the Outdoors Inside

NEF.COM.TR | RESERVEGÖLKÖY | 444 9 633

Pamir bu değişimleri şöyle yorumluyor:

"Ciro bazında ilk 20 şirketin kendi aralarındaki gelir dağılımları daha eşit hale gelip düzelirken, bütün şirketler içindeki gelir dağılımında bir düzelme yok. Hatta 2002 ile 2019'u karşılaştırdığımızda, ilk 20 şirketin ciro payı yüzde 32,4'ten yüzde 34,1'e çıkmış. Yani gelir dağılımı daha da bozulmuş. Büyük şirketler, KOBİ'lerin cirolarından pay almış."

Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden Prof. Dr. Fatma Ayanoğlu ise "KOBİ'ler ve daha küçük ölçekli şirketler pastadan daha az pay alıyor. Bu nedenle özellikle küçük ölçekli şirketlerde ve KOBİ'lerde krizden negatif yönlü etkilenme, likidite akışını doğru yönetememe sorun yaratırken sürdürülebilirlik konusu hep geri plana atılıyor" diyor.

Simon-Kucher&Partners Yönetici Ortağı Mert Terzioğlu, listede birinciyle 20'nci arasındaki ciro farkının azalmasını olumlu değerlendiriyor. Terzioğlu, "Bu durum daha fazla şirketin iş hacmini artırdığını gösteriyor. Bu değişimde makro faktörlerin önemli olduğunu görüyoruz. Kur değişimi, global trendler gibi... Ayrıca devletin uyguladığı büyümeyi ve ihracatı artırıcı politikaların da pozitif etkisi olduğunu görüyoruz" diye anlatıyor.

AĞIRLIK GELENEKSELDE

Her iki döneme ait listelerde ilk 20'nin sektörel dağılımında da ciddi değişimler yaşanmadı. Listede yine enerji, demir çelik, gıda-içecek, telekom, elektrik-elektronik ve perakende sektörlerinden şirketlerin güçlerini koruduğu görünüyor. 17 yıl önce listede olmayan bugünün yeni sektörleriyse yine geleneksel olarak tanımlanan ileri teknoloji içermeyen sektörler: İnşaat, ulaştırma ve kuyum…

Bu tablonun ne ifade ettiğini Altınbaş Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Emre Alkin, şöyle değerlendiriyor:

"Kalite fiyat rekabetinde yarışan, teknoloji rekabetine geçememiş, bilgi rekabetinden de çok uzakta olan bir tablo var. Bir yandan tablo içindeki rekabetçiliği övmekle beraber ekonominin bugünkü darboğazını da anlatan çok önemli bir analizle karşı karşıyayız."

Okan Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Zeynep Ökten, Türkiye ekonomisi içinde en büyük 20 şirketin yer aldığı sektörlerin orta ve düşük sektörler olmasının gelecek dönemler için de kesintisiz ekonomik büyüme ihtimalini azalttığını düşünüyor. Ökten şunları söylüyor:

"Sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmek için şirketlerin geleneksel mal ve hizmet üretimi modelinden katma değeri yüksek ürünlerin üretimi için çalışma başlatması gerekiyor."

ZEYNEP ÖKTEN

Piri Reis Üniversitesi Ekonomi ve Finans Bölümü'nden Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu, "Türkiye'de altyapı ve inelastik talebi olan ürünlerin önde olduğunu görüyoruz. Küresel rekabette geri kalmamak için bilişim başta olmak üzere yüksek teknoloji üreten sektörlerin payını artırması daha arzulanan bir durum" diye anlatıyor.

DÜNYA NEREYE GİDİYOR?

2019 yılında açıklanan ve dünyadaki en büyük 500 büyük şirket listelerine baktığımızda ilk 20'de yenilikçi, ileri teknoloji üreten şirketlerin ağırlığının arttığını görüyoruz. Analizini yaptığımız dönemler için ABD'ye ve Çin'e baktığımızda ciddi bir değişim izleniyor. Altınbaş Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Işın Çelebi, bu değişimi şöyle anlatıyor:

"ABD'de 2002'de üçüncü sıradaki General Motors yerine 2019'da Apple, beşinci sıradaki Enron yerine Amazon, altıncı sıradaki General

PROF. DR. TEVFİK DALGIÇ
TEKSAS ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ

TÜRK ŞİRKETLERİ NASIL İLERİYE GİDER?

TÜM DÜNYA PAZAR

Kanımca Türk şirketleri gelecekte şu ilkeyi benimsemeli: Dünya üzerinde her insan benim potansiyel müşterimdir. O halde her koşulda çalışacak standart kaliteli yüksek teknolojiye dayanan ürün ve hizmet üretmeliyim. Onları tüm dünyaya duyuracak iletişim, tanıtım olanakları, dağıtım kanalları, fiyat ve marka ile pazarlamalıyım.

NİŞ STRATEJİSİ

Özellikle yazılım ve dijital teknikleriyle Ar-Ge'ye dayalı yüksek teknoloji taşıyan ürünlere öncelik verilmeli. Bunun için gerekirse 'reverse engineering' denilen yöntem kullanılarak mevcut mallara yeni kullanış nitelikleri eklenmeli. Bu saydığım yöntemler genellikle kitlesel küresel ürünler için geçerli. Bir de niş stratejisi uygulayıp halen büyük marka ve üreticilerin ihmal ettiği özel ihtiyaçları ve sorunları olanlara yönelik özel ürünlere yönelmeli ve bu alanlarda ilk olmaya çalışmalı.

Milyonları

Doğal Gazla Buluşturuyoruz!

Enerya

444 8 429

www.enerya.com.tr

/EnerjimizEnerya

DOÇ. DR. IŞIN ÇELEBİ / ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ

"CİDDİ BİR LALE DEVRİ YAŞANMIŞ"

LALE DEVRİ YAŞANMIŞ

İlk 500 büyük şirkette, 2002-2019 yılında yayınlanan araştırmalara baktığımızda önemli bir yapısal değişim olmadığını görüyoruz. 2001 cirosuna göre birinci olan kuruluş, enerji sektöründen Petrol Ofisi iken 2018 cirosuna göre yine aynı sektörden Tüpraş olmuş. Bu iki kuruluşun cirolarını karşılaştırdığımızda 21 kat artış görülüyor. Buna karşılık aynı dönemlerde dolar kurunda 4 kat artış gerçekleşmiş. Bunun nedenleri sırasıyla dünyadaki likidite genişlemesi sonucu Türkiye'ye ciddi dış kaynak girişi olmuş. Ciddi bir Lale Devri yaşanmış.

YATIRIMLAR VE SANAYİ YAVAŞLADI

Özellikle 2002-2012 arasında yatırımlar ve sanayileşme yavaşladı. İthalata dayalı bir büyüme süreci gerçekleşti, işsizlik arttı. 2001-2018 döneminde dünyada likidite genişlemesi sonucu faizler gerilerken altın fiyatları da yaklaşık 19 kat arttı. Bir yanda hızlı bir dış kaynak girişi olurken, ithalat ucuzladı ve arttı. Aynı dönemde ABD'deki Exxon, Shell gibi enerji şirketleri sıralamada gerilerken teknoloji üreten ve kullanan Apple, Microsoft ve tıp şirketleri yukarı sıralara çıktı.

ÜST LİGE ÇIKAMIYORUZ

2002-2012 arasında dünyadaki likidite genişlemesi sonucu yükselen piyasalara yoğun dış kaynak girişi oldu. Döviz arzının artması üzerine, kurda gerçek değerin çok altında bir denge fiyatı oluştu. Bu yapı teşvik edildi ve Türkiye bir ithalat cenneti oldu. Sanayideki atılımlar durdu. Katma değeri yüksek ürünler üretilmedi. İnşaat sektörü patladı, kaynaklar verimli alanlarda kullanılmadı. Enerji ve inşaatta büyük sıkıntılar gündemde. Bu yapı, faizleri ve kurları gerçek denge düzeyinden uzaklaştırdı. Ekonomide ciddi çarpıklıklar ortaya çıktı. Türkiye'de çarklar dönüyor, ancak bir üst lige çıkamıyoruz.

Electric yerine United Health, sekizinci sıradaki Chevron Texaco Corporation yerine CVS Health geldi. Çin'deyse Huawei, Alibaba, Tencent, Baidu, Xiaomi gibi teknoloji ve dijital şirketler ön plana çıktı.

Türkiye'de yapısal değişiklik olmazken ABD'de teknoloji şirketleri Apple, Amazon ve dijitalleşmeye dayalı sağlık şirketleri United Health ve CVS Health üst sıralarda yer buldu. Çin'deyse 2001'de tam bilinmeyen, Ali Baba, Fencent, Baidu, Huawei gibi teknoloji şirketleri ön plana çıktı."

Çelebi, 2002-2012 arasında yatırımların ve sanayileşmenin yavaşlamasının buna neden olduğunu düşünüyor ve "Üretimsizlik ve verimsizlik ön plana çıkarken ithalata dayalı bir büyüme süreci gerçekleşti. Bu şartlar, sanayileşme ve üretimsizleşmeyi kökleştirirken işsizlik artışına yol açtı" diyor.

CAN KENDİ

TREND YAKALANABİLİR Mİ?

Peki, Türk şirketleri dünyadaki trendi yakalayabilir mi? Simon-Kucher&Partners Yönetici Ortağı Mert Terzioğlu, "Ne yazık ki bu değişimde Türkiye geriden geliyor. Fakat doğru politikalar ve teşviklerle çok güçlü potansiyelimizin olduğuna inandığımız girişimcilik, bilişim teknolojileri gibi alanlarda hızlı büyümeyi yakalayabileceğimize inanıyorum" diyor. Terzioğlu, Türkiye'nin unicorn'lar listesine bir şirket eklemeyi başaracağına inanıyor.

McKinsey Türkiye Ülke Direktörü Can Kendi de teknolojiye ve insana yapılacak yatırımlarla Türkiye'nin trendleri yakalamaması için hiçbir neden olmadığını düşünüyor. Türkiye'nin güçlü ekonomik temellere sahip olduğunu ve uluslararası rekabetçilik avantajını koruduğunu belirten Kendi, "Örneğin Türkiye'de 2018'de 85 bin yeni şirket kuruldu. Bu kurulan yeni şirket sayısında 2017'ye göre yüzde 17 artış demek. Sayıları bugün 3,5 milyona ulaşan KOBİ'lerin ekonomimizi canlandırma potansiyeli çok yüksek. Ayrıca nüfusun yüzde 16'sını oluşturan 15-24 yaş aralığındaki gençlerimizle Avrupa'nın en genç ülkesiyiz" diyor. C

GELECEĞİ
BİRLİKTE
ŞEKİLLENDİRELİM

GELECEĞİ GÜVENLE ŞEKİLLENDİRİYORUZ

Biz iş ortaklarımız ve çalışanlarımızla birlikte
büyük bir aileyiz. Birlikte büyümek, gelişmek ve
katma değer yaratmak için çalışıyoruz.
Her koşulda iş ortaklarımızın yanındayız.

Kibar

AssanAlüminyum

YAŞAR TOPLULUĞU'NUN PROFİLİ
8
FARKLI
SEKTÖRDE
22
ŞİRKET
YAŞAR TOPLULUĞU'NUN PROFİLİ
24
FABRİKA
VE TESİS
2
VAKIF

Yaşar Holding, 2018'de yüzde 15 büyüyerek 5,8 milyar TL ciroya ulaştı. Grupta ciro ve kârlılığın yaklaşık yüzde 90'ı gıda, içecek ve boya sektörlerinden geliyor. Türkiye'nin süt ve süt ürünleri ihracatının yüzde 16'sını gerçekleştiren grubun hedefinde yeni pazarlar var. Çin ve Güney Kore, ihracat lideri grubun araştırma yaptığı pazarlar arasında. Rusya'da ise plan derinleşme üzerine kurulu. Yaşar Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Pınar Süt Yönetim Kurulu Başkanı İDİL YİĞİTBAŞI, "En önemli hedefim, Pınar'ın ihracatını ikiye katlamak, Türkiye'nin süt ve süt ürünleri ihracatını artırmak istiyoruz. Pınar'ı dünya markaları arasına taşımak en büyük hayalimiz" diyor.

İDİL HANIM'IN *yeni hayali*

• ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR:
GÖKHAN ÇELEBİ

Türkiye'nin en büyük sanayi gruplarından biri olan Yaşar Holding, aynı zamanda ülkenin en büyük tarımsal ürün alıcısı. Grubun bugün 22 şirketi, 24 fabrikası ve 7 bin 500 çalışanı var. Gıda, içecek, tarım, hayvancılık, balıkçılık, boya, enerji ve temizlik kağıtları sektörlerinde faaliyet gösteren Yaşar Holding, son 5 yıldır yüzde 15-20 aralığında büyümeyi sürdürüyor. 2018'de yine yüzde 15 büyüme oranıyla 5,8 milyar TL ciroya ulaşan grupta ciro ve kârlılığın yaklaşık yüzde 90'ını gıda, içecek ve boya sektörlerinden geliyor. Grubun 2018 cirosunun yüzde 66'sı gıda içecek, yüzde 27'si boya grubundan yaratıldı. Türkiye'nin süt ve süt ürünleri ihracatının yüzde 16'sını gerçekleştiren ihracat lideri grupta hedefte yeni pazarlar var. Çin ve Güney Kore grubun araştırma yaptığı yeni pazarlar arasında. Rusya'da ise plan derinleşme üzerine kurulu.

Yaşar Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Pınar Süt Yönetim Kurulu Başkanı İdil Yiğitbaşı, son 2 yılda verimlilik, sürdürülebilirlik ve inovasyona odaklandıklarını söylüyor. Tüketicilerin fiyat hassasiyetinin çok arttığını söyleyen Yiğitbaşı, özellikle et grubunda daha ekonomik ürün portföyünü

YAŞAR TOPLULUĞU'NUN YENİ DÖNEM STRATEJİSİ

1. Artık operasyonel verimlilik daha da önem kazandı. Biz de bu tür çalışmalarımızı artırdık.
2. Tüketicinin fiyat hassasiyeti çok arttı. Daha ekonomik ürünlere doğru kayış var. Biz de ona odaklanıyoruz.
3. Son 2-3 yılda yeni kategoriler ekledik. Daha uygun fiyatlı ürünler arttı. Ette daha uygun fiyatlı ürünler çıkardık.
4. İndirim marketlerinde çok fazla yokuz. İndirim dışına ve ev dışı tüketim pazarına odaklanıyoruz.
5. Ambalaj ve finansmanda büyük artışlar oldu. Ancak önlemlerle fiyat artışlarını tüketiciye sınırlı yansıtıyoruz.
6. 2018 ve 2019'da ev dışı tüketime daha fazla önem vermeye başladık. HORECA kanalına yönelik ürünler geliştirdik.
7. 2018'de 70'e yakın ülkeye ihracat yaparak 142 milyon dolar gelir elde ettik.
8. Hedef pazarlarımızda derinlemesine büyümeyi, Pınar'ın ihracatını ikiye katlamayı amaçlıyoruz.
9. Ağırlıklı olarak ana iş kollarımız gıda, içecek ve boya da büyümeyi sürdüreceğiz.
10. Yeni bir sektör düşünmüyoruz, Pınar'ı dünya markaları arasına taşımayı istiyoruz.

genişlettiklerini belirtiyor.

Yiğitbaşı, 2019'da da yüzde 15-20 arası bir büyüme beklediklerine dikkat çekiyor ve en önemli hedeflerini şöyle açıklıyor: "Çok büyük bir ev dışı tüketim pazarı var. 2017 yılına göre 2018'de ev dışı tüketim pazarında yaklaşık yüzde 25 büyüme kaydettik ve bu segmentte büyümeye odaklandık. Ayrıca ihracatta önemli büyümeler hedefliyoruz. Yeni pazarlara bakıyoruz. En önemli hedefim Pınar'ın ihracatını ikiye katlamak, Türkiye'nin süt ve süt ürünleri ihracatını artırmak istiyoruz. Pınar'ı dünya markaları arasına taşımak en büyük hayalimiz."

Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Pınar Süt Yönetim Kurulu Başkanı İdil Yiğitbaşı, sorularımızı şöyle yanıtladı:

YAŞAR TOPLULUĞU'NUN PROFİLİ

7.500

ÇALIŞAN

● Yaşar Grubu açısından 2018 nasıl geçti?

■ 2018 bir önceki yıl başlayan yatırımlarımızın tamamlandığı ve faaliyete geçtiği bir dönem oldu. Dünyada likidite bolluğunun azalması, Türkiye'de de döviz kurlarında artışlar tüm sektörleri etkiledi. Enerji, ambalaj, nakliye ve pek çok hammadde maliyetlerimizde beklentilerin üzerinde artışlar oldu. Bu durum ithal hammadde kullanan sektörleri çok zorluyor. Bu açıdan çok zor yıllardan geçiyoruz. Artık çok daha verimli çalışmak gerekiyor. Operasyonel verimlilik daha da önem kazandı. Tüketicinin çok değer vermediği daha premium ürünlerden daha ekonomik olarak tercih edilen ürünlere doğru kayış var. Tüketicinin fiyat hassasiyeti çok arttı. Pek çok farklı konulara odaklanmak zorunda olduğumuz yıllardayız. Son 2 yıl böyle

İSTANBUL HAVALİMANI'NIN TEKNOLOJİ ALTYAPISINDA NETAŞ VAR.

Türkiye'nin dijital dönüşüm mimarı olarak, İstanbul Havalimanı'nda 55 bin kişiye eş zamanlı, kesintisiz, hızlı ve güvenli internet altyapısı sağlıyoruz. Teknoloji uzmanlığımızla kurduğumuz Veri Merkezi Bulut Otomasyon Sistemi ile İstanbul Havalimanı'nı geleceğe taşımanın gururunu yaşıyoruz.

NETAS

netas.com.tr

"EDER-DEĞER ÖN PLANA ÇIKTI"

İNDİRİME YÖNELİŞ

Son dönemde yaşanan ekonomik gelişmelere paralel, tüketicilerin uygun fiyatlı ya da promosyonlu ürünlere kaydığını gözlemliyoruz. Bu eğilim sadece indirim marketlere olan ilgiyi değil aynı zamanda promosyonlu ürünleri ya da dönemsel indirimleriyle öne çıkan süpermarketlere olan ilgiyi de artırıyor. Tüketicilerimizin karşısına her noktada, onların beklentilerini karşılayacak ürünlerimiz ve ambalajlarımızla çıkmaya çalışıyoruz.

SAĞLIK TRENDİ ETKİLİ

Ürün kategorilerine baktığımızdaysa süt ve sütlü ürünlerden kefir, ayran, süt, peynir, tereyağı ve yoğurt kategorilerine yapılan tüketici harcamalarının arttığını gözlemliyoruz. Eder-değerin ön plana çıktığı bu dönemde, tüketicilerin halen artan sağlıklı beslenme trendine paralel kazandıkları alışkanlıkları bırakmadığını ve sağlık odaklı ürünlerde daha fazlasını harcamaya devam ettiğini söyleyebiliyoruz.

HER YIL EN AZ 2 YENİ ÜRÜN

Sağlıklı ürün grubumuz genişledi. Kefire yeni girdik, şu anda ikinciyiz. Her yıl en az 2 yeni ürün çıkarıyoruz. 2020'de de 2-3 yeni ürünümüz olacak. Küçük porsiyon ürünlerimiz çok iyi gidiyor.

geçti. Biz de bu tür çalışmalarımızı artırdık.

● Son birkaç yıldır artan maliyetlerinizi nasıl yönetiyorsunuz?

■ Hem ambalaj hem finansman maliyetleri arttı. Çok yüksek oranlı artışlar oldu ama bu maliyet artışlarını tüketiciye daha az yansıtmaya çalışıyoruz. Tasarruf tedbirlerimizle tüketiciye fiyat artışlarını sınırlı yansıtıyoruz.

● 2018 sonunda grubun cirosu nereye ulaştı? Büyüme hedeflerinize ulaştınız mı?

■ Yaşar Topluluğu olarak 22 şirket, 24 fabrika ve tesis, 2 vakıf ve 7 bin 500 çalışanımızla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Gıda, içecek, tarım, hayvancılık, balıkçılık, boya, enerji ve temizlik kağıtları sektörlerinde faaliyet gösteriyoruz. Topluluk olarak 2018 yılı büyüme hedefimize ulaştık. Yaklaşık yüzde 15 büyüyerek 5,8 milyar TL konsolide ciro elde ettik. Ana iş kollarımız olan ve ciro ve kârlılığımızın yaklaşık yüzde 90'ını karşılayan gıda, içecek ve boya sektörlerinde büyümemizi sürdürdük. Yaşar Topluluğu olarak her yıl ülke büyümesinin üzerinde büyüme kaydediyoruz.

YAŞAR TOPLULUĞU'NUN PROFİLİ
2018'DE
5.8 MİLYAR TL CİRO

Önümüzdeki yıllarda da ülkemizin ve sektörlerimizin büyümelerinin üzerinde büyüme hedefindeyiz.

● Ciroda sektörel dağılım nasıl?

■ 2018 ciromuzun yüzde 66'sı gıda içecek, yüzde 27'si boya grubundan oluştu.

● 2019'da ne kadarlık büyüme bekliyorsunuz?

■ 2019'da Türkiye ekonomisinin üzerinde bir büyüme hedefliyoruz. Enflasyon da var, o açıdan yüzde 15-20 arası bir büyüme bekliyoruz. Son 5 yılda da bu oranlarda ciro büyümesi gerçekleştirdik.

● Süt ürünleri pazarında daralma oldu mu?

■ Temel tüketim gruplarında daralma olmuyor. Bazen ekonomik kriz ortamlarında ambalajsız ürün pazarına bir kayış olabiliyor. Daha ekonomik ürünlere kayış oluyor ama toplam tüketim azalmıyor.

● Siz de premium ürün grupları da daha temel ürünler de var. Ekonomik kriz dönemlerinde uygun fiyatlı ürün gamını artırmaya yöneliyor musunuz?

■ Oldu tabii. Son 2-3 yılda yeni kategoriler ekledik. Daha uygun fiyatlı ürün gamımız arttı. Ette daha uygun fiyatlı ürünler çıkardık. Ette farklı segmentlere yönelik ürün gamımız geniş. Boyada ikinci markamız Casati de böyle bir ürün gamı. Bu şekilde daha geniş bir yelpazeye ulaşmış olduk.

2018 ve 2019'da ev dışı tüketime daha fazla önem vermeye başladık. HORECA kanalına yönelik ürünler geliştirdik. Son 1 yılda çıkardığımız barista süt büyük beğeni sağladı. Ayrıca sour cream gibi otel kanalının değer verdiği ürünler çıkardık. Aşçılarımızla çok güzel çalışmalar yapıyoruz.

● Satışlarınızda ev dışı tüketimin payı arttı mı?

■ Çok büyük bir ev dışı tüketim pazarı var. Bu sebeple ev dışı tüketimde büyüme hedefliyoruz. Ev dışı tüketimin cirodaki pay bir miktar arttı. 2018 sonu verilerine göre Pınar Süt ve Pınar Et ürünlerinde ev dışı

HÜRJET
JET EĞİTİM VE HAFİF TAARRUZ UÇAĞI

MMU
MİLLİ MUHARİP UÇAK

GÖKTÜRK
EO UYDU SİSTEMİ

AKSUNGUR
Yüksek Faydalı Yük Kapasiteli İHA

TÜRKHAVACILIK UZAYSANAYİİ

ANKA
ORTA İRTİFA UZUN HAVADA KALIŞLI (MALE) İHA SİSTEMİ

AĞIR SINIF TAARRUZ HELİKOPTERİ

HÜRKUŞ
GELİŞMİŞ EĞİTİM UÇAĞI

GÖKBEY
GENEL MAKSAT HELİKOPTERİ

T129 ATAK
TAARRUZ VE TAKTİK KEŞİF HELİKOPTERİ

TUSAŞ - Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
TSKGV'nin Bağlı Ortaklığı ve SSB'nin İştirakidir.

www.tusas.com.tr

GÖKYÜZÜ VE ÖTESİ

tüketim ürünlerinin cirodaki payı yüzde 22 civarında.

2017 yılına göre 2018'de ev dışı tüketim pazarında yaklaşık yüzde 25 büyüme kaydetmişiz.

● İhracatta ne gibi gelişmeler oldu?

■ Yaşar Topluluğu olarak 2018'de 70'e yakın ülkeye ihracat yaparak 142 milyon dolar yurt dışı gelir elde ettik. Hedef pazarlarımızda derinlemesine büyüyerek etkimizi artırmaya çalışıyoruz. Potansiyeli yüksek yeni pazar arayışlarımız ve bu pazarlara yayılmamız devam ediyor.

35 yıldır faaliyet gösterdiğimiz ve sektör yaratarak lider olduğumuz Körfez Bölgesi'nin yanı sıra AB ülkeleri, Orta Asya Cumhuriyetleri, Rusya ve Irak pazarlarında da büyümemizi sürdürdük.

Çin ve Güney Kore pazarını araştırıyoruz. Amerika'ya da ihracat yapıyoruz. Balıkta hem Amerika'ya hem Avrupa'ya ihracatımız var.

Pınar Süt'ün ihracatının yüzde 65'ini Körfez ülkelerine gerçekleştiriyoruz. Pınar Süt, 2018 Türkiye'den yapılan toplam süt ve süt ürünleri ihracatının yüzde 16'sını gerçekleştirerek liderliğini devam ettirdi.

● Diğer ürünlerde ihracat nasıl gidiyor?

YAŞAR TOPLULUĞU'NUN PROFİLİ
2019'DA
YÜZDE 15-20
BÜYÜME HEDEFİ

■ Balık ürünlerinde 30 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdik. Süt ve süt ürünlerinde 47 milyon dolarla Türkiye'nin ihracat birincisiyiz.

Pınar olarak katma değerli süt ürünleri, labne, krem peynir, taze peynir gibi ürünlerimizi Körfez ülkelerine ihraç ediyoruz. Şimdi de o pazarın ihtiyacı olan cam kavanozda krem peynir ihracatını gerçekleştirmek üzere Dubai yatırımını hayata geçiriyoruz.

Ayrıca suda 7 milyon dolar ihracatımız var. Suda da Avrupa ve Körfez ülkelerine ihracatımız var. Kuzey Afrika da hedeflediğimiz bir pazar. O bölgede Mısır'a ihracatımız var. Zaman zaman Libya'ya da ihracat yapıyoruz.

Almanya'da bir şirketimiz var Pınar Foods. O da tüm Avrupa'ya yönelik süt ürünleri üretip satıyor. Oradaki yerel şirketler bizim için üretiyor. Avrupa da bizim için önemli bir pazar. İlk olarak etnik pazara hitap ediyoruz. Etnik pazar dışında AB vatandaşlarına yönelik de projelerimiz var.

● Avrupa'da büyük marketlere girme planınız var mı?

■ Şu an etnik marketlerdeyiz ama niyetimiz var. İlk olarak benzin istasyonlarındaki marketlere Pınar ürünleriyle girmeye başladık. Avrupa'daki geniş tüketici kitlesi tarafından ürünlerimizin kabul görmesini bekliyoruz.

● 2018 yılında toplam ne kadar yatırım

"HER YIL YÜZDE 15-20 BÜYÜME HEDEFİNDEYİZ"

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KSS

Ajandamın 3 önemli maddesi var. Birincisi sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projelerimiz. Pınar Enstitüsü faaliyetleriyle çok ilgileniyorum. Belki de Türkiye'deki en uzun soluklu sosyal sorumluluk projelerini yürütüyoruz. Sürdürülebilirlik yarışmamızı yapıyoruz.

VERİMLİLİK

İkincisi verimlilik ve operayonel mükemmeliyet projelerimizin sürdürülebilirliği. Daha verimli sermaye yönetimi konusunda çalışıyoruz. Stoksuz çalışmak, alacak ve borç yönetimi ve tüm o değer zincirinin verimli işlemesi önemli. İsrafın önlenmesi aynı zamanda maliyet de gerektiren konular. Bunları yapabilmek için dijital altyapınız da çok önemli. Bizim de 1996 yılından beri kurduğumuz SAP sistemimiz var. Dijitalleşme konusunda Türkiye'nin ilklerindeniz. Dijital altyapımız çok iyi.

ANA HEDEF KÂRLI BÜYÜME

Üçüncüsü ise inovasyon ve yenilik, pazar ve müşteri odaklı Ar-Ge çalışmalarımıza devam edeceğiz. Grubun sürdürülebilir, kârlı büyümesi ana hedefimiz. Her zaman bulunduğumuz sektörlerin üzerinde büyüme planımız var. Geçtiğimiz 5 yılda her yıl yüzde 15-20 bandında büyümeler elde ettik. Önümüzdeki 5 yıl içinde aynı büyümeyi devam ettirmeyi planlıyoruz.

ANADOLU ISUZU
DÜNYANIN PARLAYAN YILDIZI

4 KITA
40 ÜLKE

TERZİ İŞİ ÜRETİM

GENİŞ ÜRÜN YELPAZESİ

GÜÇLÜ DAĞITIM AĞI

YAYGIN SATIŞ SONRASI HİZMETLERİ

Isuzu'nun Asya kıtası dışında bulunan tesisleri içinde,
IMM sertifikasına sahip tek fabrikası.

TÜRKİYE'NİN İHRACAT ŞAMPİYONU

ANADOLU GRUBU

ANADOLU ISUZU

yaptınız? 2019'da ne kadar olur?

■ Geçen yıl 263 milyon TL yatırım yaptık. Yatırımlarımız ağırlıklı olarak gıda ve içecek iş kolunda gerçekleşirken tarım, boya, temizlik kağıtları, turizm ve enerji sektörlerinde de yeni tesis, kapasite artışı ve modernizasyon yatırımlarımıza devam ettik. 2019'da devam eden Dubai yatırımını faaliyete geçireceğiz.

● Pınar en uygun fiyatlı ürünleri satmıyor. Fiyat konusundaki dezavantajı nasıl yönetiyorsunuz?

■ Marka sadakati, tüketiciye sunduğunuz değerin bir sonucu olarak ortaya çıkıyor. Bazen sadece fiyata bakılmıyor. Tüketiciye en iyi değeri veriyoruz. Tercih edilen marka olmayı sürdürüyoruz. Türkiye'nin en itibarlı markalarından biri olmaya devam ediyoruz. Capital'in En Beğenilen Şirketler Araştırması'nda da süt ve süt ürünleri sektöründe yine en beğenilen şirket 2018'de Pınar oldu.

● Pınar Türkiye' deki hanelerin kaçta kaçına giriyor?

■ Pınar, pek çok çeşidiyle Türkiye'de hanelerin yüzde 74,4'üne girmeyi başarmış bir marka.

● Pazar paylarınızda son 1 yılda değişim oldu mu?

■ Pazar paylarımızı koruyoruz. İndirim marketleri pazarında çok fazla yokuz. İndirim marketleri dışındaki pazara ve ev dışı tüketim pazarına odaklanıyoruz. İhracatı büyütmeye odaklanıyoruz.

Son dönemde artarak devam eden fonksiyonel gıdalara olan ilgiye ve Pınar markasının sağlık misyonuna uygun şekilde yoğun Ar-Ge çalışmaları sonucunda doğal probiyotik özelliği olan kefir, Pınar markası altında sade ve meyveli çeşitleriyle tüketicilerin beğenisine sunuldu. Protein pazarında lideriz, Nielsen'a göre ciro pazar payımız yüzde yüzde 65,7.

● 2019 ve sonrasına dair en önemli planlarınız neler?

■ En önemli hayalimiz Pınar'ın ihracatının 2'ye katlanması. Türkiye'nin süt ve süt ürünleri ihracatını artırmak istiyoruz. Pınar'ı dünya markaları arasına taşımak en büyük hayalimiz.

● Turizmde yeni yatırım planlıyor musunuz?

■ Hayır ama biz de turizm sektörüne hizmet veren, tedarikçi bir şirketiz. Turizmde daha fazla bir büyüme bekliyoruz. Turizmin güçlenmesi Türkiye için çok önemli.

● Tarıma dayalı sanayide zora düşen çok şirket oldu. Size bizi alın teklifleri geldi mi?

■ Çok teklif gelmedi. Kendi markalarımızla büyüme ve sıfırdan yatırım yapma stratejimiz var. Markamız da çok güçlü. Bu nedenle bize çok teklif gelmedi.

● Yeni sektöre girmeyi düşünüyor musunuz?

■ Yeni bir sektör düşünmüyoruz. Kendi sektörlerimizde derinlemesine büyümeyi hedefliyoruz. Gıda, boya, kağıt, su, turizmi tarım-hayvancılık, balık, hindi, yem sektörlerindeyiz. Küçük de olsa bir enerji üretimimiz var, doğalgaz üretiyoruz.

● Enerjide yeni plan var mı?

■ Enerjiyi kendi ihtiyacımız için üretiyoruz. Yeni hedeflerimiz yok. C

"EVDE TÜKETİM YAPMAYA ZAMAN KALMIYOR"

İKİ GÜÇLÜ TREND VAR

Kahve dükkanlarına yönelim arttı. Kahve pazarı büyüyor. Biz de kahve festivallerine katılıyoruz. Hem dışarıda yemek artıyor hem ev tüketimine yönelenler artıyor. İki trend de güçlü.

GENÇ NÜFUS ARTIYOR

Büyükşehirlerde şehirleşmenin artması dışarıda yemek tüketimini de artırıyor. Büyükşehirlerde yaşayan genç sayısı artıyor. İstanbul'a baktığınızda inanılmaz bir ev dışı tüketimi görüyoruz. Evde tüketmeye hem zaman kalmıyor hem ev tüketiminde israf daha çok oluyor. Dışarıda yemek bazen daha avantajlı oluyor.

Daha küçük noktalardan ve eve yakın noktalardan alışveriş artıyor. Pınar hanelerin yüzde 80'ine giriyor. Pınar'da 600 farklı ürün var.

Dijital Ekonomiyi Güçlendiriyoruz!

100'den fazla ülkede global varlığa sahip olan Schneider Electric, IOT tabanlı EcoStruxure™ mimarisi ile enerji, otomasyon ve yazılımı bir araya getirerek entegre verimlilik çözümleri sunar.

Enerji yönetimi ve otomasyon sistemlerinde sunduğu güvenli, güvenilir, verimli ve sürdürülebilir çözümler ile endüstrilere yön vererek, şehirleri dönüştürerek her yerde, herkes için hayatın devamlılığını sağlar.

se.com/tr

Life Is On | Schneider Electric

SEKTÖRLERDE SON TABLO

2018 yıl sonu verilerine göre sektörlerin toplam cirodan aldığı payda önemli değişimler oldu. Capital500 listesinde en fazla ciroyu yaratan sektör, geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi 2018'de de enerji-petrol oldu. Bu sektör, 2018'de cirodan 48 şirketle yüzde 20,1 oranında pay aldı ve payını 0,7 puan artırdı. İç pazarda daralma yaşayan otomotiv sektörü ise ikinci sıradaki yerini 2,2 puan kaybetse de korudu. Gıda-içecek sektörü 3'üncü sıradaki yerini demir-çelik sektörüne devretti ve 4'üncülüğe yerleşti. Bu sektörleri de sırasıyla perakende, inşaat, ulaştırma, elektrik-elektronik, kuyum ve telekom takip ediyor. Araştırmada yer alan 500 şirket 37 sektörde yer alıyor.

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	AĞAÇ-ORMAN						
100	Kastamonu Entegre Türkiye	3.619.649.247	*	159.287.598	*	*	İstanbul
109	Yıldız Entegre	3.467.802.219	*	47.969.684	*	*	Kocaeli
235	Koza Madencilik	1.668.431.000	1.360.428.000	*	4.687.989.000	2.080.017.000	Ankara
272	Boytaş Mobilya	1.454.088.419	*	18.047.000	1.265.867.656	*	Kayseri
331	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	1.181.715.186	*	25.339.000	1.016.485.789	*	Kayseri
357	AGT Ağaç Sanayi	1.102.599.790	*	83.594.000	*	*	Antalya
406	Yataş	943.150.462	84.200.886	15.818.247	711.891.583	307.303.508	Kayseri
441	*	865.013.570	*	*	*	*	Ordu
494	Kahramanmaraş Kağıt	749.945.261	*	5.005.000	*	*	İstanbul
	BİLİŞİM						
92	Indeks Bilgisayar	3.903.402.780	170.552.990	4.791.536	1.519.318.763	417.594.313	İstanbul
125	*	2.918.472.000	*	*	*	*	İstanbul
146	Penta Teknoloji	2.522.643.000	*	*	*	*	İstanbul
162	Bilkom	2.328.015.060	53.643.581	*	726.502.147	113.563.469	İstanbul
172	Arena Bilgisayar	2.210.754.772	5.620.365	*	909.015.286	368.506.976	İstanbul

* Açıklanmadı.

İşNet Kesintisiz Veri İletimi Desteğiyle Lider Petrol Ofisi'nin Gücüne Güç Katıyor

Türkiye akaryakıt, madeni yağlar ve kimyasallar pazarlarının lideri Petrol Ofisi, yakıt temininden müşteriye dağıtımına kadar uçtan uca veri iletişimini İşNet'in profesyonel ekibiyle kesintisiz ve güvenli bir şekilde yürütüyor.

Petrol Ofisi 77 yıllık geçmişiyle, bugün Türkiye'nin lider akaryakıt dağıtım şirketidir. 81 ilin tamamını kapsayan 1.700'ü aşkın yakıt istasyonuyla Petrol Ofisi, ülke çapında hizmet veren en yaygın perakende satış ağına sahip akaryakıt dağıtım şirketi kimliğini taşıyor.

Memleketin en uç noktalarına kadar hizmet götürmeyi ilke edinen Petrol Ofisi, aynı zamanda 1 madeni yağ fabrikası, 9 akaryakıt, 3 LPG dolum terminali, 20 havaalanı ikmal ünitesi ve yaklaşık 1 milyon metreküp depolama kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük üçüncü özel sektör şirketi konumunda bulunuyor. Petrol Ofisi; benzin, motorin, LPG, madeni yağ, jet yakıtı, fuel oil, gaz yağı gibi yakıtların kendi terminallerine teminini ve oradan da tüm Petrol Ofisi istasyonlarına dağıtımını zamanında, uluslararası standartlara ve yasal mevzuata uygun olarak, güvenli bir şekilde gerçekleştiriyor.

Mevzuatlara uygun veri iletimi

Müşterilerine ileri teknoloji kullanarak hizmet vermeyi öncelik olarak benimseyen Petrol Ofisi, teknoloji iş ortağı olarak İşNet'i seçti. Petrol Ofisi böylelikle uçtan uca yüksek veri iletimini sağlamış oluyor.

Yasal mevzuat gereği, istasyonlara dağıtılan ve satışı yapılan tüm akaryakıt bilgilerinin iletiminin her yarım saatte bir ve günde 48 kez EPDK'ya raporlanması gerekiyor. Veri iletimindeki herhangi bir gecikmenin kritik cezai yükümlülükleri bulunuyor. Bu nedenle İşNet'in sunduğu kesintisiz veri iletimi hizmeti büyük önem taşıyor.

2004 yılında başlayan Petrol Ofisi- İşNet iş birliği, bugün yeni teknolojilerle ve kurumun büyüme hedefleriyle paralel gelişerek devam ediyor.

Bugün, Petrol Ofisi'nin 1.700'ü aşkın istasyonu, uydu ve karasal hatlar üzerinden yedekli bir altyapıyla kesintisiz çalışıyor. Otomasyon sistemi içinde yakıt tanıma, mobil ödeme sistemleri gibi uygulamalar yer alıyor. Tüm istasyonlardan gelen veriler, kapalı devre ile Petrol Ofisi merkez sunucularına iletilerek buradan da EPDK' ya raporlanıyor.

Ayrıca Petrol Ofisi istasyonlarının kamera görüntüleri anlık olarak Petrol Ofisi merkezine iletiliyor.

Petrol Ofisi merkez ve terminallerinde bulunan donanımların bakım ve işletimi de İşNet tarafından sağlanıyor.

Profesyonel ve yaygın servis ağıyla hızlı hizmet

Petrol Ofisi'nin veri iletiminde İşNet'i tercih etmesi, kritik ve önemli parametrelere dayanıyor. İşNet'in Türkiye çapında yaygın servis ağı ve bölgelerde hazır cihaz stoğu sayesinde yeni kurulum taleplerinin çoğu zaman aynı gün içinde karşılanması, detaylı raporlama hizmeti, 7/24 tüm Petrol Ofisi istasyon trafiğini izleme ve erken müdahale hizmeti sunması ve Petrol Ofisi'nin 1.700'ü aşkın istasyonunda çalışan ve sürekli güncel olması gereken projelerinin iletişim altyapısını başarı ile sunması özelliklerini sıralayabiliriz.

İşNet'in hem karasal, hem de uydu altyapısı ile hizmet sağlamasının sonucunda coğrafi kısıtlardan bağımsız bir erişim imkânı sunması, tıpkı Petrol Ofisi gibi 81 ilde hizmet noktasının olması ve ayrıca EPDK mevzuatına uygun tüm hizmet süreçlerini yerine getirmesi Petrol Ofisi'nin kendi sektöründe liderliğini sürdürmesine katkı sağlıyor.

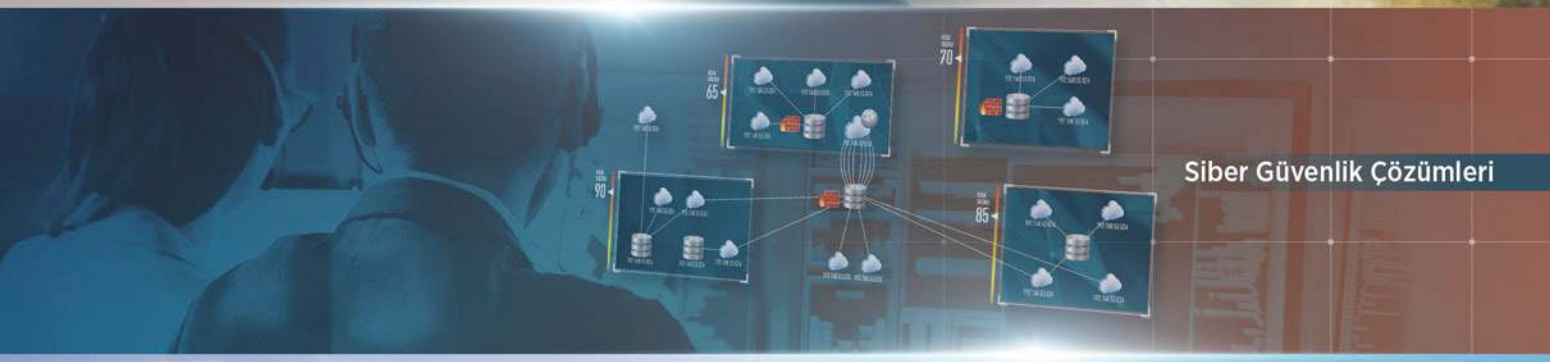
Bu bir ilandır.

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
221	Armada Bilgisayar	1.712.794.033	17.898.702	*	873.405.805	228.951.139	İstanbul
241	HP Türkiye	1.638.800.000	*	*	*	*	İstanbul
286	Koç Sistem	1.340.209.470	*	*	672.551.649	*	İstanbul
290	Oracle Bilgisayar	1.335.140.000	*	*	*	*	İstanbul
381	Nexans İletişim Endüstri	1.019.738.458	*	138.681.970	526.514.276	173.487.529	İstanbul
430	Hewlett-Packard Enterprise	891.700.000	*	*	*	*	İstanbul
497	Datagate Bilgisayar	745.783.120	23.055.475	*	228.648.407	100.613.123	İstanbul
	BORSA						
255	Borsa İstanbul	1.538.667.000	1.358.797.000	3.294.112	13.285.548.000	2.665.517.000	İstanbul
	CAM-SERAMİK						
24	Şişecam	15.550.314.000	3.467.396.000	757.483.000	27.767.556.000	16.726.774.000	İstanbul
63	Trakya Cam	5.875.064.000	1.177.959.000	108.139.000	10.312.781.000	5.783.973.000	İstanbul
115	Anadolu Cam	3.230.556.000	389.585.000	75.000.000	5.001.782.000	2.309.462.000	İstanbul
149	Paşabahçe Cam	2.474.621.000	155.201.000	181.191.000	3.940.182.000	2.141.416.000	İstanbul
284	Vitra Karo	1.340.958.408	*	*	*	*	İstanbul
298	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	1.298.512.281	*	*	1.363.262.097	*	İstanbul
	ÇİMENTO						
202	Limak Çimento	1.894.685.210	-704.045.224	14.324.411	5.821.240.398	876.621.422	Siirt
220	Akçansa Çimento	1.715.570.101	221.750.037	66.200.067	2.160.527.093	1.093.673.368	İstanbul
224	Çimsa Çimento	1.699.958.055	175.110.867	180.545.554	3.483.989.356	1.326.025.851	Mersin
327	Bursa Çimento	1.189.550.086	192.608.947	70.262.530	900.968.225	513.462.221	Bursa
336	Nuh Çimento	1.169.468.076	197.133.708	50.729.474	1.942.083.889	1.141.939.752	İstanbul
389	Batıçim Batı Anadolu Çimento	980.807.069	-54.855.974	*	2.409.617.215	859.143.811	İzmir
393	Çimentaş	970.249.000	-17.911.000	9.828.198	1.740.935.000	1.018.495.000	İzmir
426	Çimko Çimento	900.062.974	*	37.933.140	*	*	Gaziantep
455	Oyak Beton	829.782.166	*	*	*	*	Ankara
471	Aşkale Çimento	797.009.256	*	*	*	*	Erzurum
	DEMİR ÇELİK						
8	Ereğli Demir Çelik	27.015.254.000	8.630.677.000	1.163.090.755	41.872.110.000	28.366.761.202	Zonguldak
22	İskenderun Demir Çelik	15.881.960.000	5.765.252.000	657.090.628	20.981.564.000	15.727.768.000	Hatay
26	İÇDAŞ Çelik Enerji	14.762.813.628	459.861.420	1.176.032.594	5.446.818.815	2.529.957.090	İstanbul
57	Tosçelik Profil ve Sac	6.410.345.166	*	391.493.518	6.106.186.568	*	Hatay
58	Borçelik Çelik Sanayi	6.378.695.136	337.756.624	227.204.058	3.164.871.072	803.504.994	Bursa
66	Kardemir	5.582.800.586	1.066.037.408	16.227.714	8.232.767.219	4.087.115.765	Karabük
71	*	5.131.504.891	*	*	*	*	Kocaeli
75	Borusan Mannesmann Boru	4.883.125.477	355.468.538	776.737.880	6.824.019.354	2.771.652.657	İstanbul
77	Baştuğ Metalurji	4.760.370.330	*	274.832.170	2.429.855.948	521.945.928	Osmaniye
80	İzmir Demir Çelik	4.666.022.227	-471.133.069	207.680.860	3.395.540.806	301.262.274	İzmir
84	Assan Alüminyum	4.468.941.179	189.867.002	658.931.907	3.319.276.996	664.839.389	İstanbul
88	Yücel Boru ve Profil	4.077.948.387	*	*	*	*	İstanbul
104	Diler Demir Çelik	3.534.500.623	*	337.835.172	4.081.881.237	*	İstanbul
116	Kaptan Demir Çelik	3.210.622.508	122.701.886	96.500.000	1.917.943.189	634.718.330	İstanbul
129	Yazıcı Demir Çelik	2.828.403.666	*	463.148.431	3.394.365.285	*	İstanbul
158	Tosyalı Toyo Çelik	2.410.861.636	*	224.720.726	3.183.088.154	*	İstanbul
159	Koç Metalurji	2.389.916.723	*	*	845.286.669	*	İstanbul
166	Posca Assan TST Çelik	2.266.148.893	*	*	*	*	Kocaeli
167	Detaş Sac Profil Demir Çelik	2.260.486.038	*	*	173.163.932	*	Ankara
174	Ekinciler Demir Çelik	2.196.779.867	43.241.742	170.265.534	678.116.654	348.961.421	İstanbul

* Açıklanmadı.

Geleceğin Teknolojileri için Çözümler Üretiyoruz.



STM

/STMDefence

www.stm.com.tr

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
188	Atakaş Çelik Sanayi	2.012.713.024	*	*	*	*	Hatay
197	Asil Çelik Sanayi	1.932.125.926	*	146.646.000	*	*	Bursa
203	Özkan Demir Çelik	1.874.867.304	-56.780.352	127.472.638	3.026.233.866	136.500.000	İzmir
210	Tosyalı Filmaşin ve İnşaat Demir Üretim	1.816.940.026	10.307.438	174.235.959	666.433.614	*	Hatay
211	Kocaer Haddecilik	1.815.880.476	6.867.237	218.428.000	866.161.145	158.778.870	Denizli
246	Kaptan Metal Dış Ticaret	1.612.554.740	49.981.022	308.860.600	902.559.768	168.068.985	İstanbul
257	Sıddık Kardeşler Haddecilik	1.535.524.936	*	*	*	*	İstanbul
278	Net Haddecilik	1.380.789.054	*	12.584.000	*	*	Hatay
288	Hasçelik Sanayi	1.339.397.072	*	56.256.000	*	*	İstanbul
299	Kardemir Haddecilik	1.297.117.990	*	187.000.000	835.519.082	*	Denizli
303	Mescier Demir Çelik	1.290.460.914	*	158.661.000	911.636.163	*	Karabük
306	Metal Market Dış Ticaret	1.267.546.802	*	*	199.373.703	*	İstanbul
307	*	1.266.705.662	*	4.672.000	322.083.998	*	İstanbul
313	*	1.241.851.519	*	34.391.000	533.898.432	*	İstanbul
354	Tosyalı Demir Çelik	1.116.529.789	*	62.764.255	1.288.951.424	*	Hatay
401	Noksel Çelik Boru	955.983.425	*	89.578.000	1.063.855.702	*	Ankara
417	Mitaş Endüstri Sanayi	922.221.860	44.935.911	105.697.692	698.956.601	296.739.725	Ankara
422	Ağır Haddecilik	906.218.158	*	*	444.516.947	*	Kocaeli
432	İlhan Demir Çelik ve Boru	887.867.982	*	38.857.000	*	*	Adana
442	Tosçelik Spiral Boru	864.186.092	26.398.860	65.202.888	531.549.584	*	Hatay
453	Çayırova Boru Sanayi	837.027.439	*	*	*	*	Kocaeli
462	Çınar Boru Profil	814.658.322	*	*	*	*	Zonguldak
485	Çemtaş	764.727.419	176.671.574	69.473.081	534.735.170	427.516.859	Bursa
	DIŞ TİCARET						
25	Kibar Dış Ticaret	15.466.092.943	*	2.789.918.652	1.089.723.473	49.196.119	İstanbul
32	TGS Dış Ticaret	12.784.258.157	10.685.397	2.591.293.127	2.155.622.065	42.416.700	İstanbul
93	Pergamon-Status Dış Ticaret	3.882.284.142	32.728.950	807.180.656	716.155.193	47.702.487	İzmir
165	Ram Dış Ticaret	2.266.977.079	*	*	1.467.128.376	*	İstanbul
198	Birgi Birleşik Giyim	1.920.967.418	20.937.645	402.389.777	531.100.573	24.042.592	İstanbul
227	Raintrade Petrokimya	1.686.917.943	21.956.816	305.478.512	548.171.398	116.404.152	İstanbul
274	Sanko Dış Ticaret	1.439.643.834	*	272.300.078	*	*	Gaziantep
321	Ak-Taş Dış Ticaret	1.204.612.918	166.535.916	65.979.038	681.787.408	413.132.701	İstanbul
468	Kipaş Pazarlama ve Ticaret	810.018.293	*	156.126.682	445.762.833	594.000	Kahramanmaraş
	EĞİTİM						
287	Doğa Koleji	1.340.000.000	180.000.000	*	1.632.727.777	*	İstanbul
	ELEKTRİK ELEKTRONİK						
9	Arçelik	26.904.000.000	949.000.000	3.818.000.000	28.368.000.000	8.219.000.000	İstanbul
23	Vestel Elektronik	15.852.300.000	443.200.000	2.358.045.848	17.960.822.000	3.229.140.000	Manisa
42	Aselsan	9.008.516.000	2.241.766.000	185.000.000	19.473.631.000	10.132.601.000	Ankara
44	BSH Ev Aletleri	8.896.420.097	*	1.050.296.945	5.325.395.121	1.294.757.413	İstanbul
64	Vestel Beyaz Eşya	5.693.973.000	621.767.000	139.752.650	4.685.092.000	1.811.575.000	İstanbul
228	Hes Hacılar Elektrik	1.685.601.659	*	95.163.000	1.128.749.977	*	Kayseri
277	Whirlpool	1.406.845.256	*	260.712.000	1.045.032.900	*	İstanbul
279	Prysmian Kablo	1.373.378.408	42.005.618	*	*	*	Bursa
282	Anel Elektrik	1.354.477.385	20.391.859	*	1.112.746.196	476.369.982	İstanbul
301	AE Arma Elektropanç	1.292.879.758	15.392.674	264.548.475	1.539.065.087	22.490.739	İstanbul
322	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	1.202.871.746	*	*	433.553.044	*	İstanbul
330	Öznur Kablo	1.181.838.047	*	1.260.000	840.048.421	*	İstanbul

* Açıklanmadı.

PartnerPlusBenefit
Lufthansa

Orta ölçekli firmalar için %

100 destek

Lufthansa'nın ücretsiz kurumsal avantaj programı **PartnerPlusBenefit ile iş seyahatleri** daha verimli hale geliyor.

Çalışanlarım iş seyahatlerinde varış noktasına nasıl hızlı ulaşabilirler? Firmam seyahat giderlerinden nasıl tasarruf edebilir? Bu sorularınıza PartnerPlusBenefit ile kolayca çözüm bulabilirsiniz, zira PartnerPlusBenefit programı firmalara sayısız avantaj ve olanaklar sunuyor: PartnerPlusBenefit programında sizleri, program ortağı çok sayıda hava yolu şirketinin sunacağı geniş bir küresel uçuş ağı ve firmanızın yararlanabileceği cazip seyahat ödülleri bekliyor.

Avantaj Programı nasıl işliyor? Program üyesi firmalar iş seyahatlerinde, daha sonra çeşitli ödüllere dönüştürebilecekleri BenefitPuanları topluyorlar. Zengin ödül yelpazesi ödül bilet veya uçuş sınıfını yükseltme olanaklarının yanısıra VIP hizmetleri, lounge giriş kartları veya nitelikli Lufthansa WorldShop ürünleri gibi farklı ödülleri de içeriyor. Böylelikle her firma toplamış olduğu BenefitPuanları kendi gereksinimleri doğrultusunda değerlendirme özgürlüğüne sahip bulunuyor.

Program ortağı hava yolu şirketleri arasında Lufthansa'nın yanısıra sekiz farklı hava yolu şirketinin daha bulunması nedeniyle dünya genelinde neredeyse her noktaya ulaşmak mümkün olabiliyor. Böylelikle çalışanlarınız dünyanın farklı noktalarındaki iş ilişkilerini sürdürebilme ve ayrıca toplanacak BenefitPuanları ile firmanıza ciddi avantajlar sağlama olanağına sahip oluyorlar.

Ayrıca seyahat harcamalarının daha verimli hale getirebilmesi için her firmaya özel bir yetkili tarafından destek veriliyor. Yetkili kişi program üyesi firmaya kişisel danışmanlık hizmeti vermenin yanısıra programla ilgili tüm soruları yanıtlayarak, önerilerde bulunuyor. Seyahat edecek olan firma çalışanlarına bir kişisel avantaj daha sunuluyor. Nitekim Miles & More üyesi olan firma çalışanları iş seyahatlerinde aynı zamanda şahsi Miles & More hesapları için de mil kazanıyorlar.

2001 yılından bu yana dünya genelinde – yaklaşık 25.000'i Almanya'da olmak üzere – toplam 100.000'i aşkın firma PartnerPlusBenefit programından yararlanıyor. Belki siz de yakında onların arasına katılmak istersiniz!
Bunun için kolayca **www.partnerplusbenefit. com** sayfasından kayıt yaptırabilirsiniz.

PartnerPlusBenefit
Tek bir program, sayısız avantaj

- Ödül biletler
- Upgrade işlemleri
- Upgrade işlemleri
- Nakit geri ödeme
- Koltuk rezervasyonu
- WorldShop ödül ürünler
- Hediye dünyası
- TAV Passport Kart

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
333	Hasçelik Kablo	1.176.441.173	*	*	*	*	Kayseri
371	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	1.041.607.428	*	*	10.320.746.132	*	Kütahya
377	Ruha Elektrik	1.035.067.091	*	*	314.358.746	*	İstanbul
392	Uğur Soğutma Makinaları	971.134.827	*	118.871.000	1.168.338.262	*	İstanbul
495	Leoni Kablo ve Teknolojileri	749.860.147	33.811.642	113.620.969	442.464.445	146.549.005	Bursa
	ENERJİ PETROL						
1	Tüpraş	88.552.170.000	3.724.380.000	2.494.578.000	40.035.727.000	9.824.629.000	Kocaeli
3	Petrol Ofisi	49.933.106.633	275.207.917	1.108.547.076	10.298.962.599	2.900.684.559	İstanbul
4	Opet Petrolcülük	42.997.122.030	785.655.669	*	7.879.569.143	2.657.797.436	İstanbul
6	Shell&Turcas Petrol	32.565.851.000	139.674.000	52.113.754	5.355.652.000	528.118.000	İstanbul
20	Enerjisa Enerji	18.300.000.000	1.322.000.000	*	23.100.000.000	6.300.000.000	İstanbul
35	THY Opet	11.378.294.140	567.343.291	2.219.503.588	3.292.298.908	553.490.258	İstanbul
40	Aygaz	9.554.441.000	249.761.000	313.097.713	5.013.223.000	2.502.410.000	İstanbul
47	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	8.116.980.924	-133.868.680	*	1.778.436.194	530.000.000	İstanbul
50	Limak Yatırım	7.577.143.460	-2.073.122.564	*	15.203.233.580	-144.401.482	İstanbul
53	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	7.010.964.508	675.897.546	*	8.383.198.504	2.542.905.212	İstanbul
54	Zorlu Enerji	6.729.806.000	-90.256.000	*	17.163.860.000	2.462.191.000	İstanbul
60	TP Petrol Dağıtım	6.187.846.396	-55.751.370	*	1.516.616.456	347.604.388	İstanbul
69	Gediz Elektrik Perakende Satış	5.363.194.796	*	*	2.525.243.109	*	İzmir
72	Çalık Enerji	4.959.853.000	1.156.193.000	553.235.000	7.272.252.000	3.473.349.000	İstanbul
73	İpragaz	4.953.715.223	31.032.408	225.151.688	1.509.140.966	37.821.198	İstanbul
76	Eren Enerji	4.807.388.310	*	*	4.919.200.641	*	Zonguldak
78	HYPCO Petrolcülük	4.728.910.812	*	*	357.778.340	*	Ankara
79	Aksa Enerji Üretim	4.669.249.102	179.777.248	41.252.163	6.438.141.992	1.817.952.136	İstanbul
87	Aksa Doğalgaz	4.180.185.987	239.318.650	*	4.939.435.294	186.542.554	İstanbul
94	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	3.830.145.000	3.884.169	*	1.221.145.768	128.549.000	Kocaeli
110	Aydem Elektrik Perakende Satış	3.465.265.711	*	*	2.114.447.900	*	Denizli
147	Kadooğlu Petrol	2.500.910.977	1.546.705	2.104.881	519.731.374	58.688.644	İstanbul
153	Gama Enerji	2.457.431.740	*	*	7.561.948.036	*	Ankara
170	Akenerji	2.215.717.988	-1.156.414.351	*	5.704.568.702	460.564.993	İstanbul
193	Termopet Akaryakıt	1.992.271.724	*	*	313.839.059	*	Ankara
195	Atlas Enerji	1.943.191.643	*	*	5.209.642.315	*	İstanbul
208	Enerya Gaz Dağıtım	1.827.614.372	*	*	1.793.108.026	120.000.000	İstanbul
209	Balpet Petrol Ürünleri	1.819.824.140	79.227.019	*	404.088.955	60.000.000	İstanbul
216	Akedaş Elektrik Perakende Satış	1.755.004.178	*	*	277.074.158	*	Kahramanmaraş
233	İpek Doğal Enerji	1.670.786.000	1.358.590.000	*	4.716.616.000	939.698.000	Ankara
236	Ravago Petrokimya Üretim	1.665.226.847	-165.004.557	620.911	1.576.627.789	113.414.994	İstanbul
244	Kayseri Elektrik Perakende Satış	1.625.587.406	*	*	332.673.965	*	Kayseri
254	Siyam Petrolcülük	1.539.966.110	*	*	335.912.190	*	Mersin
259	GDZ Enerji Dağıtım	1.508.139.468	*	*	2.864.108.352	*	İzmir
266	Aksa Elektrik	1.485.294.960	3.273.862	*	*	*	İstanbul
268	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.478.860.701	9.758.391	117.250.000	389.553.854	133.663.876	İstanbul
312	Palmet Enerji	1.242.618.494	*	*	2.322.998.925	*	İstanbul
359	Fırat Elektrik Perakende Satış	1.095.841.427	57.035.316	*	518.118.676	135.865.886	Elazığ
362	Çoruh Elektrik Perakende Satış	1.073.227.316	30.974.730	*	389.439.816	69.407.788	Trabzon
382	ADM Elektrik Dağıtım	1.015.571.242	*	*	2.305.771.935	*	Denizli
387	CYE Petrol	993.466.847	*	*	277.270.703	*	İstanbul
397	RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	966.616.739	*	*	*	*	Ankara

* Açıklanmadı.

Sign of the City Awards 2017 Premium Proje

EUROPEAN PROPERTY AWARDS ARCHITECTURE

Award Winner
OFFICE ARCHITECTURE TURKEY
YDA Center by Yazgan Design Architecture

2017-2018

YDA center

ÇOK ÖZEL FİYATLARLA KİRALIK VE SATILIK OFİS SEÇENEKLERİNİ KAÇIRMAYIN

Ankara'nın kalbindeki bu dev yatırım fırsatını kaçırmayın.

%8 KDV AVANTAJI

%0.43'TEN BAŞLAYAN FAİZ ORANI

HEMEN TESLİM

ydacenter.com.tr | 0312 542 2 542

YDA

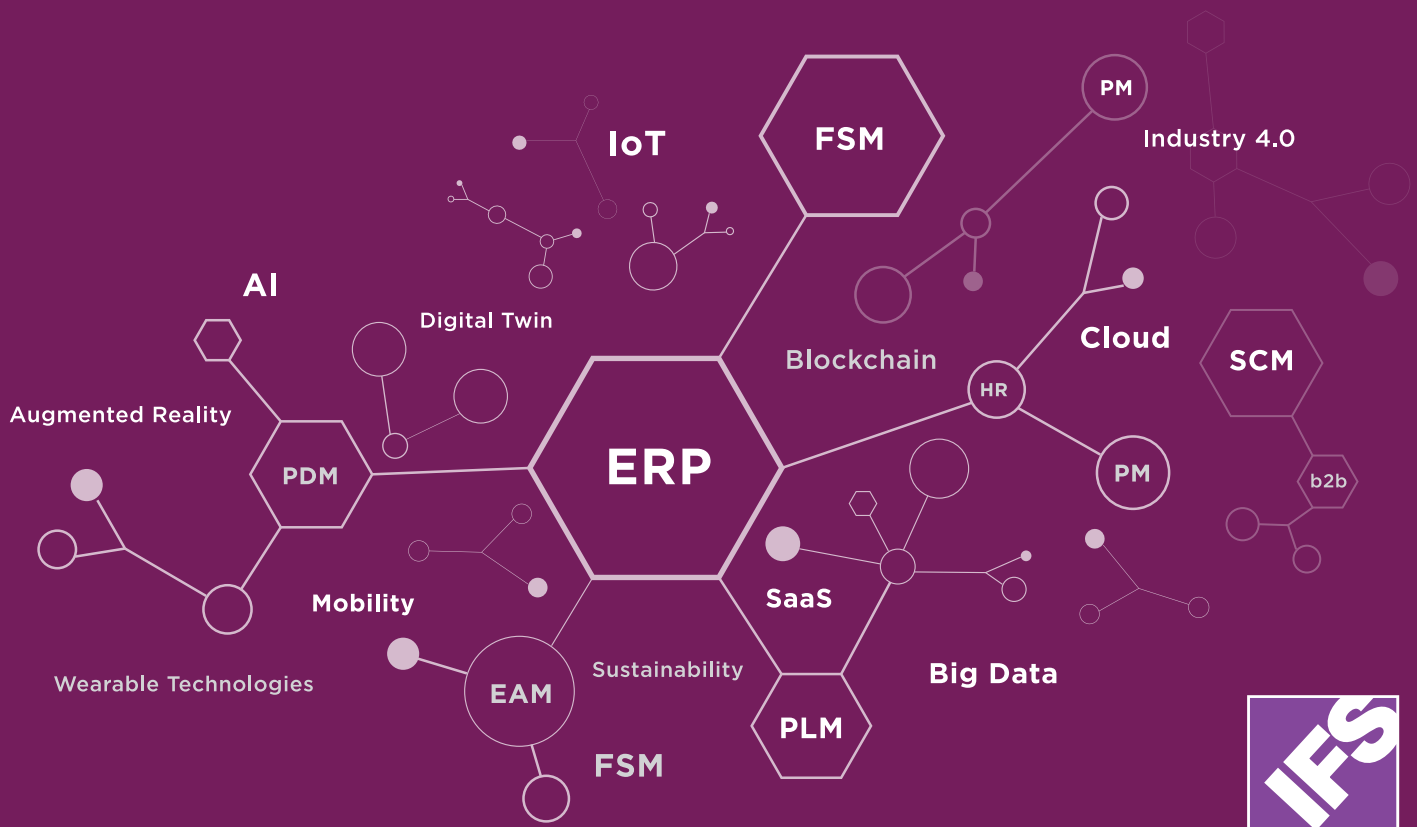
(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
423	Bursa Gaz	906.091.339	*	*	813.271.371	*	Bursa
433	Odaş Elektrik Üretimi	886.644.697	-219.693.081	1.716.250	3.076.063.155	828.988.284	İstanbul
436	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	878.785.734	*	*	3.160.446.211	*	Ankara
437	Balıkesir Elektromekanik	878.000.120	*	88.209.000	1.092.286.349	*	Balıkesir
479	Ayen Enerji	778.191.877	-22.185.163	*	2.668.036.731	479.652.307	Ankara
489	Park Termik Elektrik	761.787.022	*	*	*	*	Ankara
	GEMİ İNŞA						
486	Tersan Tersanecilik	763.574.979	127.796.479	149.329.901	2.159.809.075	438.127.643	Yalova
	GIDA İÇECEK						
18	Anadolu Efes Biracılık	18.689.686.000	629.935.000	117.981.496	38.926.112.000	21.334.006.000	İstanbul
38	Coca-Cola İçecek	10.623.385.000	555.771.000	*	14.154.616.000	5.598.544.000	İstanbul
61	Ülker Bisküvi	5.955.508.000	973.539.000	270.276.168	10.669.872.000	3.296.237.000	İstanbul
74	Mey İçki	4.937.653.383	*	44.578.646	3.044.988.384	2.419.645.989	İstanbul
99	Eti Gıda	3.682.812.240	*	134.875.320	*	*	Eskişehir
101	Konya Şeker Fabrikası	3.551.899.269	19.999.438	70.961.639	7.980.724.653	1.219.723.827	Konya
114	Sütaş	3.265.152.288	217.489.906	12.728.056	1.596.615.113	787.371.227	İstanbul
123	Banvit	2.932.275.490	94.177.292	118.928.400	1.545.004.829	731.500.997	Balıkesir
143	Bunge Gıda	2.560.968.647	*	34.805.674	*	*	İstanbul
155	Ulusoy Un	2.445.143.473	50.048.011	22.178.178	1.037.894.055	238.233.169	Samsun
156	TAB Gıda	2.428.766.575	*	114.964	925.000.695	*	İstanbul
157	Kerevitaş	2.422.035.082	-42.011.952	80.365.439	3.039.834.081	600.591.187	İstanbul
163	Abalıoğlu Yağ	2.306.052.434	*	*	*	*	İzmir
168	Şenpiliç	2.232.780.625	*	*	*	*	Sakarya
169	Namet Gıda	2.221.031.812	230.086.934	6.009.161	1.147.450.164	872.402.099	Kocaeli
181	Ağaçlı Otomotiv Gıda	2.113.498.726	8.734.908	*	329.449.107	86.782.942	Aksaray
183	Yaşar Birleşik Pazarlama	2.097.583.617	18.575.023	*	580.400.421	124.215.710	İzmir
192	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.998.391.058	*	49.607.000	889.958.567	*	Bolu
196	Abalıoğlu Yem-Soya	1.932.566.392	116.201.975	33.671.731	873.017.230	498.605.551	Denizli
200	C.P Türkiye	1.909.641.251	*	11.971.956	695.735.505	*	İstanbul
205	Altınmarka Gıda	1.871.341.811	*	87.804.991	1.509.860.195	-195.230.731	İstanbul
222	Kayseri Şeker Fabrikası	1.708.438.855	17.591.184	5.946.231	2.782.212.880	880.225.601	Kayseri
225	Tuborg	1.699.543.000	548.696.000	17.804.640	2.338.637.000	1.405.420.000	İzmir
251	Oba Makarna	1.571.093.174	111.586.386	165.518.452	587.145.756	460.217.713	Gaziantep
265	Pınar Süt	1.487.832.140	36.533.906	47.338.157	1.392.396.794	781.440.229	İzmir
267	Torunlar Gıda	1.480.982.309	*	*	2.815.466.189	*	İstanbul
269	Panogra Tarım	1.473.693.939	*	*	1.152.320.561	*	Konya
271	Arbel Bakliyat	1.461.404.983	*	*	*	*	Mersin
289	Şölen Çikolata Gıda	1.335.807.020	*	153.890.762	*	*	Gaziantep
302	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	1.291.285.327	65.102.377	301.414	533.040.248	415.733.292	Edirne
310	Durak Fındık	1.254.781.693	8.567.989	119.801.449	441.117.453	66.993.031	Ordu
311	Progıda Tarım Ürünleri	1.253.534.118	*	200.635.000	690.935.252	*	İstanbul
314	Kılıç Deniz Ürünleri	1.232.530.767	*	159.910.000	1.754.156.163	*	Muğla
317	*	1.220.884.138	*	3.218.000	*	*	Ordu
324	Yayla Agro Gıda	1.197.199.684	20.045.992	4.372.631	899.772.898	251.997.398	Ankara
338	Tat Gıda	1.155.378.200	41.394.953	26.000.000	864.310.120	500.875.426	İstanbul
342	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	1.145.075.163	*	102.766.000	1.350.898.730	*	Muğla
353	Balsu Gıda	1.117.513.764	*	151.658.000	*	*	Sakarya

* Açıklanmadı.

IFS GELECEK YATIRIMCILARI PLATFORMU 2019

IFS, dijital dönüşümü Türkiye için stratejik rekabet avantajı haline dönüştürerek, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için işletmeleri Gelecek Yatırımcıları Platformu'nda biraraya getiriyor.



gelecekyatirimcilari.com

www.IFSWORLD.com

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
361	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.074.195.585	*	43.194.000	*	*	Mersin
366	Bifa Bisküvi	1.054.858.863	*	*	*	*	Karaman
378	Mutlu Makarnacılık	1.031.407.595	*	*	*	*	Gaziantep
379	*	1.027.192.037	*	*	*	*	İzmir
400	Yudum Gıda	960.276.182	*	*	*	*	İstanbul
409	Aynes Gıda	935.124.087	*	12.195.000	*	*	Denizli
414	Gedik Tavukçuluk	925.715.442	*	*	*	*	Uşak
420	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	906.624.000	22.267.000	7.175.030	408.918.000	4.865.000	İstanbul
421	Çekok Gıda	906.360.813	*	5.983.371	345.658.068	89.212.422	İstanbul
424	Pirim Gıda ve Meşrubat	900.918.206	-11.638.524	*	388.102.564	30.000.000	İstanbul
425	Tadım Gıda	900.389.685	*	*	*	*	İstanbul
428	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	897.195.946	-18.308.340	1.015.020	895.822.032	704.865.460	Gaziantep
431	Elvan Gıda	888.338.996	*	*	*	*	İstanbul
434	Acarlar Ticaret Sanayi	885.801.606	*	*	89.694.908	*	Muğla
438	Kent Gıda	872.154.124	69.715.218	69.468.628	780.906.275	440.337.223	Kocaeli
451	*	843.348.698	*	*	*	*	Manisa
463	Göknur Gıda	813.109.584	*	46.121.000	760.005.594	*	Ankara
467	Sırmagrup İçecek	810.713.344	*	*	*	*	Bursa
483	Elita Gıda	766.963.820	*	*	378.674.979	*	Adana
	GÜBRE						
81	Gübre Fabrikaları	4.559.086.668	140.977.347	394.164.495	4.355.163.174	1.257.457.006	İstanbul
130	Toros Tarım	2.816.173.000	472.934.000	100.274.071	3.228.753.000	1.629.120.000	İstanbul
184	İstanbul Gübre	2.076.880.697	*	1.922.356	*	*	Kocaeli
275	Gemlik Gübre	1.426.046.715	-65.493.233	78.162.798	2.069.003.540	495.278.269	Bursa
	HASTANE						
86	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	4.300.000.000	*	85.700.000	5.400.000.000	581.000.000	İstanbul
119	MLP Sağlık Hizmetleri	3.131.559.000	-162.398.000	*	3.238.877.000	474.420.000	İstanbul
295	Memorial Sağlık Grubu	1.321.908.697	-339.530.645	*	2.074.010.817	113.885.065	İstanbul
344	Medicana Sağlık Grubu	1.143.510.468	41.865.325	8.601.145	939.083.227	285.473.798	İstanbul
	HIZLI TÜKETİM						
49	Hayat Kimya	7.590.887.000	*	375.000.000	*	*	İstanbul
62	Unilever	5.921.974.491	697.117.663	88.649.788	3.823.693.600	2.334.776.989	İstanbul
217	Eczacıbaşı Tüketim	1.750.817.000	*	*	*	*	İstanbul
	İLAÇ VE İLAÇ DAĞITIM						
30	Selçuk Ecza	13.467.345.526	503.312.623	9.057.292	6.387.198.459	2.469.793.239	İstanbul
136	*	2.744.619.210	*	*	919.348.332	*	Bursa
144	Abdi İbrahim İlaç	2.547.929.786	*	56.210.479	2.452.126.335	1.706.878.556	İstanbul
194	*	1.981.114.938	*	*	*	*	İstanbul
281	Nevzat Ecza Deposu	1.363.258.639	18.580.067	*	585.641.848	146.696.334	Ankara
372	Deva Holding	1.040.677.048	155.969.567	*	1.668.440.329	746.407.897	İstanbul
385	Koçak Farma İlaç ve Kimya	1.006.013.971	113.276.708	5.604.136	1.024.535.089	676.678.986	İstanbul
473	Nobel İlaç	793.333.650	120.990.900	78.562.589	1.032.759.951	73.547.734	İstanbul
	İNŞAAT						
13	RC Rönesans İnşaat	23.359.057.000	*	*	19.037.586.000	3.231.156.000	Ankara
28	Enka İnşaat	13.917.742.000	2.235.671.000	1.031.645.746	41.015.455.000	32.106.171.000	İstanbul

* Açıklanmadı.

TURKISH CARGO'DAN
YENİ BİR
EVE DÖNÜŞ HİKÂYESİ
Nesli tükenme tehlikesi altında olan kızıl akbaba Dobrila'yı, canlı hayvan taşımacılığındaki uzmanlığımız ve tecrübemizle Sırbistan'a taşıdık.
TURKISH CARGO
turkishcargo.com
#MISSIONRESCUE
FİLMİ İZLEMEK İÇİN QR KODU OKUTUN.

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
39	Limak İnşaat	9.707.211.605	150.785.982	383.702	37.050.525.915	6.524.463.367	Ankara
43	Tekfen İnşaat	8.974.070.000	807.897.000	101.670.000	6.334.930	1.134.242	İstanbul
45	İçtaş İnşaat	8.700.184.000	*	439.326.977	32.742.768.000	4.765.280.000	İstanbul
59	Mapa İnşaat	6.358.397.094	987.929.985	113.204.136	15.374.257.571	6.524.187.407	Ankara
97	Nurol İnşaat	3.744.833.000	24.549.000	2.593.517	8.518.650.000	2.825.350.000	Ankara
106	YDA İnşaat	3.500.444.632	756.151.498	5.000.000	14.764.178.523	4.622.396.209	Ankara
108	Gülermak Ağır Sanayi	3.475.695.325	*	*	2.422.464.951	*	Ankara
118	TAV Tepe Akfen	3.156.600.222	*	585.465.622	*	*	İstanbul
173	Özaltın İnşaat	2.203.043.623	102.603.284	7.348.963	8.092.132.719	650.000.000	Ankara
190	Tepe İnşaat	2.008.467.512	18.109.654	1.571.803	3.268.537.239	2.261.218.733	Ankara
201	Eczacıbaşı Yapı	1.907.707.443	*	*	*	*	İstanbul
219	Yenigün İnşaat	1.730.564.723	*	*	2.341.679.191	*	Ankara
238	Gama Güç Sistemleri	1.649.777.000	*	*	2.475.170.000	*	Ankara
240	Eser Taahhüt	1.641.292.200	210.320.460	44.117	1.064.461.334	813.457.755	Ankara
252	Gama Endüstri	1.564.991.000	*	*	1.514.253.000	*	Ankara
270	NEF	1.472.743.000	*	92.520.175	5.114.406.784	459.000.175	İstanbul
296	Sur Yapı Endüstri	1.320.157.185	*	*	6.440.670.707	*	İstanbul
369	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	1.050.438.470	*	217.477.582	1.902.242.265	*	İstanbul
413	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	931.453.070	*	*	1.896.957.157	*	Kocaeli
446	Otoyol Yatırım ve İşletme	850.639.387	*	*	25.603.047.975	2.185.683.544	Ankara
457	İntema	825.291.983	*	*	*	*	İstanbul
466	Caba İnşaat Enerji	810.857.125	-4.674.535	5.814.046	1.107.053.155	232.389.553	İstanbul
469	Kur İnşaat	809.331.854	*	*	305.942.698	*	Ankara
	KAĞIT VE AMBALAJ						
132	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	2.775.248.417	*	*	*	*	İstanbul
134	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	2.753.312.671	*	136.617.000	1.143.533.152	*	Gaziantep
223	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	1.703.787.950	*	7.653.003	1.018.045.370	95.137.604	İstanbul
229	Sarten Ambalaj	1.684.848.555	76.083.345	100.223.038	1.488.356.192	341.230.436	İstanbul
280	Korozo Ambalaj	1.363.266.850	-53.992.023	9.030.076	1.688.478.297	165.777.588	İstanbul
349	Olmuksan IP	1.126.721.602	14.146.430	7.681.969	985.429.939	317.331.701	İstanbul
351	Mondi Tire Kutsan	1.121.962.798	87.518.428	*	886.443.444	200.000.000	İzmir
358	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	1.100.046.566	*	61.718.978	1.360.018.395	398.847.219	Kahramanmaraş
408	Süper Film Ambalaj	939.353.029	*	15.659.130	*	*	Gaziantep
448	Lila Kağıt Sanayi	849.206.094	83.449.250	105.644.891	671.451.293	232.616.817	İstanbul
	KİMYA						
41	Petkim	9.314.717.000	1.003.800.000	660.000.000	12.587.806.000	4.090.300.000	İzmir
83	BASF	4.485.000.000	*	*	*	*	İstanbul
103	Aksa Akrilik	3.537.548.000	256.575.000	334.317.176	4.188.627.000	1.447.482.000	Yalova
113	Soda Sanayi	3.430.360.000	1.467.772.000	361.191.000	3.369.058.000	4.869.195.000	İstanbul
204	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.874.371.317	*	196.118.000	*	*	Tekirdağ
243	Betek Boya	1.630.848.310	*	25.770.000	*	*	İstanbul
363	DYO Boya Fabrikaları	1.070.851.532	-40.478.850	11.079.411	1.025.663.725	129.968.146	İzmir
391	Koruma Klor Alkali	975.765.016	*	6.975.000	*	*	Kocaeli
435	Akdeniz Kimya	884.661.200	*	*	*	*	İzmir
456	Altın Ateş Kimya	825.780.656	2.784.397	38.465.407	411.235.360	115.743.670	Hatay
465	Kansai Altan Boya	811.240.013	*	53.485.205	457.924.080	235.639.236	İzmir
484	Jotun Boya	765.855.554	*	53.005.000	*	*	İstanbul

* Açıklanmadı.

Dış ticaret açığı olmayan tek yerli ilaç firması olarak

milli ekonomiye katkı sağlıyor,

yarım asrı aşan başarı hikayemize yeni sayfalar ekliyoruz

İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamülleri İhracatçıları Birliği

2018 Eczacılık Ürünleri İhracatı Birincisi

NOBEL İLAÇ

3000'e yakın çalışanımız, 3 ülkede 5 üretim tesisimiz,
20 ülkeye yayılan organizasyonumuz ve
50 ülkeye ihracatımız ile dünyanın her köşesine
güvenilir ve erişilebilir ürünler sunmak için çalışıyoruz.

SAĞLIK İÇİN DEĞER | NOBEL

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	KUYUM						
10	Ahlatcı Kuyumculuk	24.886.405.321	39.992.990	593.922.113	1.015.665.165	694.862.051	Çorum
12	Ahlatcı Metal Rafineri	23.398.521.709	7.955.464	34.754.082	204.843.346	121.264.340	Çorum
36	İstanbul Altın Rafinerisi	10.977.803.329	11.144.823	835.500.849	554.643.854	185.015.769	İstanbul
135	Nadir Metal Rafineri	2.750.286.770	4.675.071	360.615.314	372.618.003	109.497.864	İstanbul
161	Gram Altın Pazarlama Sanayi	2.341.574.249	693.471	15.587.588	214.957.120	177.294.844	İstanbul
454	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	833.847.101	*	154.341.000	662.741.868	*	İstanbul
472	Dünya Uluslararası Mücevher	794.816.151	*	*	639.043.932	*	İstanbul
	LASTİK						
121	Brisa	2.998.775.696	94.066.908	231.000.000	4.557.552.404	920.943.253	Kocaeli
151	Good Year	2.462.610.151	163.785.650	293.279.544	1.565.717.100	655.882.974	İstanbul
154	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	2.451.574.021	68.147.209	12.000.000	3.604.820.781	1.584.025.423	Ankara
199	Petlas Lastik	1.912.272.328	127.156.166	202.000.000	2.699.685.643	1.403.888.546	Kırşehir
249	Prometeon Turkey	1.597.273.814	40.322.524	120.087.334	1.151.446.286	359.362.816	İstanbul
386	Pirelli Otomobil Lastikleri	1.005.772.943	15.427.928	126.663.531	544.144.184	104.823.400	İstanbul
492	Sumitomo Rubber AKO Lastik	751.810.977	*	131.857.000	1.575.425.876	*	Çankırı
	LOJİSTİK						
82	Netlog Lojistik Hizmetleri	4.504.393.735	*	498.459.807	1.533.837.780	229.080.253	İstanbul
102	Ekol Lojistik	3.544.118.686	38.084.042	539.547.908	2.543.748.101	442.006.012	İstanbul
138	Borusan Lojistik Dağıtım	2.686.025.261	77.452.744	72.391.874	2.091.831.540	745.293.291	İstanbul
231	Ceva Lojistik	1.679.465.384	*	*	*	*	İstanbul
260	Mars Lojistik	1.507.709.011	*	164.542.226	955.284.231	1.500.000	İstanbul
262	Fasdat Gıda Dağıtım	1.498.547.732	35.322.473	3.645.497	520.222.256	186.805.243	İstanbul
294	Omsan Lojistik	1.330.463.329	*	50.830.644	*	*	İstanbul
297	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	1.316.921.151	357.203.343	*	3.075.849.946	531.154.977	Mersin
308	Aras Kargo	1.263.465.806	*	*	*	*	İstanbul
384	Ditaş Deniz İşletmeciliği	1.008.644.039	255.195.133	24.717.785	1.613.847.355	599.727.598	İstanbul
405	Reysaş Lojistik	945.148.734	-110.615.808	*	1.377.061.871	58.244.921	İstanbul
460	Karsan Karadeniz Kimya	818.308.187	*	*	1.781.810.684	*	İstanbul
	MADEN						
117	Eti Bakır	3.194.617.673	1.953.659.231	88.490.000	9.051.486.535	5.330.252.303	Kastamonu
180	Esan Eczacıbaşı	2.128.460.042	*	*	*	*	İstanbul
234	Eti Soda	1.669.928.210	*	204.451.000	2.297.933.189	*	Ankara
247	Koza Altın İşletmeleri	1.610.623.000	1.425.649.000	*	4.336.220.000	3.987.676.000	İzmir
341	İmbat Madencilik	1.147.479.164	*	*	696.503.226	*	Manisa
478	Eti Krom	783.085.247	*	*	3.393.805.410	*	Elazığ
	MAKİNE						
150	*	2.466.623.331	*	307.417.000	1.190.891.014	*	Manisa
226	Daikin	1.695.987.070	3.599.891	120.582.253	1.185.161.591	1.100.000.000	İstanbul
300	Aksa Jeneratör	1.296.913.641	-90.936.354	167.912.198	1.805.710.718	290.354.957	İstanbul
318	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	1.219.474.547	452.308.276	116.387.299	1.893.806.072	154.712.750	Ankara
340	Mutlu Akü	1.148.598.388	*	*	*	*	İstanbul
370	Durmazlar Makine Sanayi	1.048.731.644	*	121.644.572	1.199.080.958	531.058.490	Bursa
410	Temsa İş Makinaları	935.063.952	*	13.753.257	563.106.981	204.555.703	İstanbul
449	Emas Makine Sanayi	848.520.409	*	*	*	*	Manisa
470	Altek Döküm Hadde Mamülleri	807.563.771	*	*	*	*	İstanbul
490	Enka Pazarlama	759.184.195	102.400.513	19.310.931	1.190.279.301	631.253.793	İstanbul
491	Ortadoğu Rulman Sanayi	758.310.517	*	*	*	*	Ankara

* Açıklanmadı.

Türksat, finansal olarak büyümeye devam ediyor

Uydu haberleşme, kablo yayıncılığı ve bilişim alanlarında faaliyet gösteren Türksat, katma değerli ürünler/hizmetler üretmeyi, kârlılığı, verimliliği ve sürdürebilirliği hedefliyor.

Bu yıl kuruluşunun 15. yılını kutlayacak olan Türksat, 2018 yılında net satışlarını **1,7 milyar TL**'ye, faaliyet kârını **333 milyon TL**'ye, FAVÖK'ünü **601 milyon TL**'ye ve dönem kârını ise **491 milyon TL**'ye çıkardı.

Böylece net satışlarını bir önceki yıla göre yüzde **35** büyütüp, FAVÖK marjını yüzde 36'ya çıkararak başarılı bir yılı geride bırakan Şirketimizin faaliyet kârlılığı yüzde **20**, dönem net kârlılığı yüzde **23** olarak gerçekleşti.

Dünya'nın önde gelen uydu operatörleri arasında yer alan Türksat, 2018 yılında yaptığı **1.1 milyar TL** tutarındaki yatırımla uydu, kablo ve bilişim alanlarında Türkiye'nin teknolojik gelişimine katkı sağladı.

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	METAL						
65	Sarkuysan	5.645.635.715	121.024.860	696.556.552	1.792.008.888	551.068.648	İstanbul
67	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	5.471.244.939	*	663.215.000	1.748.310.420	*	Denizli
124	MMK Metalurji	2.931.658.811	*	165.420.000	*	*	Hatay
140	Asaş Alüminyum	2.669.513.136	2.613.181	225.220.745	4.305.759.409	478.129.072	İstanbul
142	Yeşilyurt Demir Çelik	2.563.538.994	217.379.523	*		*	Samsun
179	Tatmetal Çelik Sanayi	2.129.158.755	*	*	*	*	İstanbul
304	Norm Civata	1.278.181.131	150.068.101	124.649.109	886.530.542	513.450.162	İzmir
309	Eti Alüminyum	1.259.770.251	*	*	*	*	Konya
339	Seval Kablo	1.154.079.854	*	197.132.000	*	*	Denizli
346	Mega Metal Sanayi	1.129.521.166	*	156.879.000	*	*	İstanbul
416	Sarbak Metal	923.997.249	36.927.381	74.578.000	546.734.797	*	İstanbul
474	Acarer Metal	792.330.855	*	*	320.479.260	*	İstanbul
476	Coşkunöz Metal	791.557.080	*	*	*	*	Bursa
480	Arslan Alüminyum	772.562.704	17.877.082	26.640.274	357.680.407	110.717.691	İstanbul
482	Gazi Metal	769.668.320	*	41.439.000	418.727.240	*	Kocaeli
488	Kayseri Metal Center Sanayi	762.174.686	24.738.484	53.562.000	619.896.147	70.954.912	Kayseri
	OTOMOTİV						
5	Ford Otosan	33.292.030.000	1.761.112.000	5.669.990.077	13.184.440.000	3.893.239.000	İstanbul
11	Toyota Otomotiv	23.778.330.493	*	4.325.046.963	4.943.275.506	188.141.015	Sakarya
16	Oyak Renault	20.242.380.719	*	3.363.034.000	*	*	İstanbul
19	Tofaş Oto Fabrika	18.603.331.000	1.290.894.000	3.001.813.470	13.001.799.000	3.706.555.000	İstanbul
29	Hyundai Assan Otomotiv	13.596.674.250	*	1.993.557.000	*	*	İstanbul
31	Mercedes-Benz Türk	13.311.416.516	786.447.301	1.601.294.170	7.461.915.018	3.309.131.288	İstanbul
37	Doğuş Otomotiv	10.688.489.000	148.798.000	*	4.798.662.000	1.301.564.000	İstanbul
51	Otokoç	7.545.958.000	505.827.000	4.669.016	8.043.164.000	1.408.765.000	İstanbul
56	*	6.630.511.523	*	1.013.381.000	*	*	Bursa
91	Türk Traktör	3.908.943.513	256.383.584	402.459.281	3.093.253.588	651.857.722	Ankara
112	Honda Türkiye	3.435.194.694	*	217.524.282	1.154.338.322	180.000.000	Kocaeli
139	BMC Otomotiv	2.676.844.899	*	41.805.000	6.869.833.767	*	İzmir
141	Çelik Motor	2.603.222.000	*	*	2.235.382.000	*	Kocaeli
152	MAN Türkiye	2.460.980.013	*	*	*	*	Ankara
176	Mengerler Ticaret	2.154.522.902	47.436.017	*	928.221.787	278.134.422	İstanbul
186	Koluman Motorlu Araçlar	2.014.811.103	3.988.558	160.105	926.832.416	273.097.186	Ankara
207	Autoliv Cankor Otomotiv	1.831.773.101	*	167.446.572	*	309.768.856	Kocaeli
232	Otokar	1.678.661.000	121.145.000	211.073.082	2.302.746.000	389.586.000	İstanbul
237	Beyçelik Gestamp Kalıp	1.664.825.286	*	57.941.365	*	*	Bursa
242	Maxion İnci Jant Sanayi	1.636.126.327	*	219.634.212	700.750.659	439.313.072	Manisa
245	Federal Mogul	1.618.215.166	*	225.756.420	879.681.371	*	İstanbul
248	Tırsan Treyler	1.603.653.427	*	*	1.423.753.965	*	Sakarya
250	Yazaki Otomotiv	1.594.555.627	*	*	*	*	Sakarya
261	Karsan Otomotiv	1.504.611.404	-37.102.957	164.915.977	2.359.885.033	327.563.871	Bursa
305	*	1.274.752.820	*	*	*	*	Kocaeli
315	CMS Jant ve Makine San.	1.230.647.486	87.291.700	146.973.993	1.096.437.146	410.481.029	İzmir
316	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	1.228.982.672	*	14.686.000	382.170.485	*	Sakarya
323	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.197.364.175	-5.881.575	*	769.441.891	358.112.389	İstanbul
328	Anadolu Isuzu	1.187.862.785	-94.129.902	109.820.293	1.599.665.762	544.638.063	Kocaeli
329	Hema Endüstri	1.187.345.794	*	158.624.000	2.396.412.617	115.154.893	İstanbul
332	Döktaş Dökümcülük	1.179.872.081	109.887.589	190.063.951	1.359.736.303	128.883.583	Bursa

* Açıklanmadı.

KAZANCI HOLDİNG

Aksa Enerji,
bir Kazancı Holding
iştirakidir.

Aksa Enerji Üretim A.Ş. Rüzgarlıbahçe Mahallesi,
Özalp Çıkmazı No: 10 Kavacık 34805 Beykoz, İstanbul
Tel: 0 216 681 00 00 Fax: 0 216 681 57 83

/AksaEnerji

www.aksaenerji.com.tr
www.aksainvestorrelations.com/tr

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
343	Assan Hanil Otomotiv	1.143.785.663	*	1.297.000	*	*	Kocaeli
364	Aunde Teknik Tekstil	1.066.430.735	283.680.736	224.913.534	*	785.502.116	Bursa
368	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	1.051.858.647	3.405.082	*	192.721.731	47.154.590	Denizli
380	Temsa Global	1.025.019.644	*	124.993.000	1.506.444.111	*	Adana
383	Delphi Automotive Systems	1.011.545.185	*	80.946.000	*	*	İstanbul
388	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	980.831.857	3.030.692	129.215.307	421.116.395	73.056.286	Ankara
394	İnci GS Yuasa Akü	968.517.255	*	71.293.553	*	*	Manisa
395	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	966.900.815	*	*	1.684.682.110	*	İstanbul
399	CMS Jant Sanayi	960.669.680	101.596.698	193.440.303	667.914.479	247.968.201	İzmir
403	Farplas Oto Yedek Parçaları	951.836.736	*	17.477.000	548.162.247	*	İstanbul
427	Tan Oto	897.682.113	*	*	975.611.358	7.023.900	Ankara
487	Chassis Brakes İnternational	763.388.773	*	*	*	*	Bursa
499	ASF Otomotiv	735.851.752	-384.276	*	347.647.871	65.244.232	İstanbul
	PERAKENDE						
7	BİM Birleşik Mağazalar	32.322.987.000	1.626.812.000	*	8.947.950.000	3.512.016.000	İstanbul
17	Migros	18.717.358.000	-1.047.267.000	*	10.884.861.000	635.090.000	İstanbul
21	LC Waikiki Mağazacılık	16.900.000.000	*	740.000.000	*	*	İstanbul
33	Şok Marketler	12.060.771.860	-248.221.485	*	3.261.931.527	261.823.487	İstanbul
70	CarrefourSA	5.203.359.873	28.592.744	*	2.648.882.517	53.249.375	İstanbul
95	ATÜ Turizm İşletmeciliği	3.813.071.805	338.655.702	615.400.013	1.157.469.964	530.116.811	İstanbul
96	Koton	3.753.375.918	-96.146.006	137.315.220	2.493.685.989	163.045.899	İstanbul
98	Bizim Toptan Satış Mağazaları	3.725.343.576	27.881.205	*	842.182.879	123.850.001	İstanbul
105	Defacto Perakende	3.530.505.050	7.176.156	108.375.681	2.295.668.296	417.551.878	İstanbul
111	Flo Mağazacılık	3.458.498.745	*	32.468.484	*	*	İstanbul
137	Boyner Büyük Mağazacılık	2.689.067.631	-14.007.235	9.363	1.997.449.594	56.683.246	İstanbul
160	Mavi Giyim	2.352.850.000	132.353.000	88.387.000	1.343.910.000	337.168.000	İstanbul
191	Aydınlı Hazır Giyim	2.000.773.501	414.416.602	75.195.801	2.362.258.386	1.031.178.499	İstanbul
206	Beymen Mağazacılık	1.841.000.000	256.000.000	*	*	*	İstanbul
214	Özdilek AVM ve Tekstil	1.767.756.300	93.038.682	*	1.513.394.675	405.367.565	Bursa
253	Koçtaş	1.563.215.000	27.466.000	*	732.562.000	120.128.000	İstanbul
258	Hakmar Mağazacılık	1.513.539.537	*	*	401.312.716	*	İstanbul
326	Yeşim Satış Mağazaları	1.189.584.580	290.712	208.714.466	851.094.131	20.294.517	Bursa
335	Yunus Market İşletmeleri	1.171.067.084	*	*	510.040.821	*	Ankara
419	Vakko	907.088.847	73.145.619	382.780	784.164.165	267.701.436	İstanbul
452	Dilek Gıda Üretim ve Pazarlama	837.495.411	*	394.807.698	*	*	İstanbul
461	Tekzen Ticaret	814.762.395	15.761.656	*	*	*	İstanbul
	PLASTİK						
356	Ege Profil	1.105.842.698	126.727.721	4.445.053	1.279.369.670	430.931.463	İzmir
360	Resinex-BMY Plastik Kimya	1.094.232.534	*	*	482.209.425	*	İstanbul
365	Naksan Plastik	1.058.433.128	*	53.292.000	2.501.433.580	*	Gaziantep
367	Plasmar Plastik ve Kimya	1.053.137.393	20.003.043	10.759.705	235.769.057	42.373.230	İstanbul
375	Adopen Plastik	1.036.059.902	5.775.493	70.353.384	1.400.710.570	329.805.344	Antalya
404	Polibak Plastik Film Sanayi	950.298.896	*	*	*	*	İzmir
444	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	858.362.705	*	*	*	*	Adana
477	Elif Plastik	785.892.041	160.763.202	50.394.277	913.424.717	289.541.147	İstanbul
496	Vatan Plastik Sanayi ve Ticaret	745.896.939	*	50.094.916	564.371.424	48.502.631	İstanbul
	SAVUNMA						
48	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	8.045.313.553	1.208.075.095	849.118.102	22.366.741.373	8.013.823.707	Ankara
133	STM Savunma Teknolojileri Mühendislik	2.757.103.308	153.417.527	29.591.518	2.848.203.349	396.015.681	Ankara

* Açıklanmadı.

SÜRDÜRÜLEBİLİR

GELECEĞİ TASARLA

Türkiye'nin geleceğini tasarlayacak gençler arası fikir ve proje yarışmamız 5 yaşında

Bu yılın sonunda 100 bin üniversite öğrencisine ulaşacağız

Afyon Kocatepe Üniversitesi | Akdeniz Üniversitesi | Amasya Üniversitesi | Atatürk Üniversitesi | Balıkesir Üniversitesi | Boğaziçi Üniversitesi | Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Bozok Üniversitesi | Bursa Teknik Üniversitesi | Çukurova Üniversitesi | Dicle Üniversitesi | Dokuz Eylül Üniversitesi | Erciyes Üniversitesi | Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Fırat Üniversitesi | Gazi Üniversitesi | Gaziantep Üniversitesi | Harran Üniversitesi | İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi | İnönü Üniversitesi | İstanbul Teknik Üniversitesi
İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi | Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi | Karadeniz Teknik Üniversitesi | Kocaeli Üniversitesi | KTO Karatay Üniversitesi
Manisa Celal Bayar Üniversitesi | Mardin Artuklu Üniversitesi | Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi | Mersin Üniversitesi | Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi | Necmettin Erbakan Üniversitesi | Ondokuz Mayıs Üniversitesi | Orta Doğu Teknik Üniversitesi | Pamukkale Üniversitesi
Selçuk Üniversitesi | Süleyman Demirel Üniversitesi | Trakya Üniversitesi | Uludağ Üniversitesi | Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi | Yıldız Teknik Üniversitesi

Yarışmaya başvurular devam ediyor. Başvuru için **sgt.ronesans.com** adresini ziyaret edebilirsiniz.

RÖNESANS HOLDİNG

sgt.ronesans.com

/holdingronesans

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
189	Roketsan Roket Sanayi	2.009.266.179	317.358.358	10.083.196	6.413.058.422	147.052.861	Ankara
218	TEI-Tusaş Motor Sanayi	1.730.664.927	*	286.101.655	3.229.263.454	1.141.845.414	Eskişehir
319	Havelsan Hava Elektronik	1.209.586.137	248.767.872	6.576.510	2.418.622.453	811.822.792	Ankara
347	FNSS Savunma Sistemleri	1.129.273.120	*	175.247.000	*	*	Ankara
	TARIM						
85	Tiryaki Agro Gıda	4.396.799.061	53.419.161	762.590.385	4.128.626.110	902.854.858	Gaziantep
264	Pro Yem	1.489.244.298	*	*	*	*	Bursa
320	Cargill Tarım ve Gıda	1.205.852.799	*	14.199.000	1.038.155.531	*	İstanbul
348	Erser Grup Tarım Ürünleri	1.128.680.230	*	*	267.155.706	*	Konya
355	Reka Bitkisel Yağlar	1.115.982.572	*	*	*	*	İstanbul
398	Başhan Tarımsal Ürünler	964.135.019	*	61.246.000	530.727.003	*	Mersin
402	Abalıoğlu Tarımsal	952.372.108	*	*	*	*	Denizli
439	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	870.091.198	*	51.233.000	335.516.143	*	Bursa
	TEKNO PERAKENDE						
107	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.477.020.000	-54.486.000	*	760.425.000	-103.078.000	İstanbul
148	*	2.486.241.000	*	*	*	*	İstanbul
285	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.340.480.835	28.179.699	2.285.111	856.652.933	82.000.000	İstanbul
429	*	895.974.000	*	*	*	*	İstanbul
	TEKSTİL-KONFEKSİYON						
89	Kordsa	3.946.724.188	411.787.344	239.325.147	4.830.186.517	1.834.894.539	İstanbul
164	Sasa Polyester	2.283.886.668	475.835.063	*	3.469.584.307	605.000.000	Adana
171	Ak-pa Tekstil	2.214.210.067	*	*	707.630.450	*	İstanbul
177	Gülsan Sentetik Dokuma	2.150.762.935	*	201.670.000	*	*	Gaziantep
187	Sanko Tekstil İşletmeleri	2.014.498.496	*	10.297.267	*	*	Gaziantep
213	Kipaş Mensucat	1.790.971.619	*	*	3.816.842.487	1.530.087.334	Kahramanmaraş
230	Korteks Mensucat	1.680.296.738	286.103.834	48.786.175	3.672.309.858	1.216.046.456	Bursa
263	Üniteks Tekstil Gıda	1.495.616.250	*	161.127.000	*	*	İzmir
276	Zorluteks Tekstil	1.422.698.880	99.126.330	129.289.267	2.867.546.325	885.151.786	İstanbul
283	Merinos Halı	1.342.714.843	53.120.655	*	2.614.179.511	391.305.037	Gaziantep
337	Menderes Tekstil	1.163.640.398	-104.593.828	165.082.845	1.336.011.124	258.310.288	İzmir
345	Penti Çorap	1.133.489.100	177.066.820	34.422.141	1.165.505.589	883.522.308	İstanbul
350	Melike Tekstil	1.124.089.307	*	*	*	*	Gaziantep
374	Şirikçioğlu Mensucat	1.038.545.056	*	*	1.797.584.164	*	Kahramanmaraş
376	Boyteks Tekstil	1.035.797.003	*	132.492.000	1.205.279.694	*	Kayseri
396	Beyteks Tekstil	966.813.387	*	14.078.000	641.698.369	*	Adana
407	Eroğlu Giyim	940.634.127	*	*	*	*	İstanbul
411	Selçuk İplik	934.305.089	*	69.870.000	870.939.380	*	Gaziantep
415	Çalık Denim	924.381.000	-227.281.000	65.030.000	1.672.707.000	382.803.000	İstanbul
418	Hugo Boss Tekstil	915.121.587	87.901.951	159.210.647	616.463.042	507.111.676	İzmir
443	Şık Makas Giyim	860.493.826	*	162.193.000	*	*	İstanbul
445	Harput Tekstil	857.578.304	*	14.767.000	1.039.576.535	*	Bursa
450	Sanko Pazarlama	847.622.155	*	*	*	*	Gaziantep
459	Şireci Tekstil	820.465.859	*	*	1.200.124.131	*	Gaziantep
481	Dinarsu İmalat ve Ticaret	770.234.882	*	13.185.000	1.099.873.622	*	İstanbul
493	Mem Tekstil	751.548.707	*	18.472.000	975.276.563	*	Kahramanmaraş
500	Dost Kardeşler Tekstil	735.792.837	*	*	644.542.712	*	Gaziantep

* Açıklanmadı.

Geleceğin Güvenliğini Şekillendiriyoruz

Güvenlik alanında bilgi lideri olan Securitas, 58 ülkede, 370.000 çalışanı ile iş ortaklarının ihtiyaçlarına uygun çözümler üreterek fark yaratıyor.

www.securitas.com.tr

SECURITAS

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	TELEKOM						
14	Türk Telekom	20.430.900.000	-2.022.281.000	*	36.198.511.000	7.453.603.000	Ankara
15	Turkcell	20.350.557.000	2.672.816.000	*	42.765.275.000	15.921.744.000	İstanbul
27	Vodafone	14.008.000.000	1.664.000.000	*	*	*	İstanbul
120	Brightstar Telekom	3.126.968.698	19.321.052	57.059	699.561.439	190.594.024	İstanbul
373	Netaş	1.039.787.975	-26.641.464	36.312.157	1.861.439.117	813.664.938	İstanbul
	TİCARET-HİZMET						
68	DO-CO	5.378.920.000	308.600.000	*	3.733.820.000	1.331.040.000	İstanbul
126	ETS Ersoy Turistik	2.903.219.980	*	*	716.913.270	*	İstanbul
127	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.887.324.466	1.389.354.257	*	1.964.318.238	1.641.198.140	İstanbul
128	Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret	2.849.141.833	135.375.878	7.498.324	875.009.501	262.499.775	İstanbul
145	İATİ Turizm	2.531.413.645	3.896.767	349.343.353	373.012.323	10.000.000	Antalya
185	Multinet Kurumsal Hizmetler	2.068.771.421	31.989.655	*	678.157.278	104.009.310	İstanbul
212	Evkur	1.800.065.895	*	*	1.836.325.659	*	İstanbul
215	Sofra Grup	1.764.817.118	67.916.331	*	787.973.187	181.438.377	İstanbul
292	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.331.242.828	3.839.425	200.200.079	279.132.216	85.663.849	Gaziantep
293	Derindere Turizm Otomotiv	1.330.525.812	*	*	3.949.098.365	*	İstanbul
325	Lokal İnşaat	1.195.586.496	*	*	133.111.743	*	Ankara
334	Sabiha Gökçen	1.173.605.965	*	*	6.996.913.666	397.944.000	İstanbul
352	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	1.119.281.899	63.838.425	*	490.292.098	110.550.000	İstanbul
412	Sasa Dış Ticaret	932.375.861	14.394.837	183.074.232	220.547.458	2.000.000	Adana
458	Cömertoğlu Otelcilik	822.437.380	91.749.838	*	2.683.656.021	1.498.656.001	İstanbul
464	Safi Katkı Yakıt	812.454.320	1.209.142	853.676	1.065.113.412	553.625.514	İstanbul
498	Securitas Güvenlik Hizmetleri	736.142.000	15.747.000	*	230.647.000	46.096.000	Ankara
	TURİZM						
122	Odeon Turizm	2.932.894.502	11.399.658	514.426.044	1.600.196.725	29.131.732	İstanbul
178	Setur Servis Turistik	2.135.345.497	*	275.655	1.011.309.793	9.314.759	İstanbul
182	MP Turkey Turizm	2.103.202.418	49.230.686	433.549.453	1.207.903.355	4.242.250	İstanbul
256	Galeri Kristal Turizm İnşaat	1.538.167.274	*	2.697.872	3.699.351.463	190.500.000	Antalya
440	Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentası	865.820.980	2.902.309	*	74.189.821	13.199.722	İstanbul
	TÜTÜN						
34	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	12.012.626.292	*	*	2.163.289.858	457.970.373	İzmir
90	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	3.910.267.173	*	205.786.000	*	*	İzmir
175	JTI Tütün Ürünleri	2.167.026.324	245.492.896	137.327.277	2.843.618.069	863.948.130	İzmir
	ULAŞTIRMA						
2	Türk Hava Yolları	62.853.000.000	5.234.000.000	*	109.076.000.000	31.281.000.000	İstanbul
46	Pegasus Hava Taşımacılığı	8.296.736.033	542.265.846	903.982.342	13.664.887.536	3.753.058.255	İstanbul
52	Güneş Ekspres Havacılık	7.124.328.854	*	*	7.099.163.544	*	Antalya
55	TAV Havalimanları	6.663.001.000	2.003.520.000	494.607.000	20.804.281.000	6.219.550.000	İstanbul
131	*	2.779.445.318	*	*	1.198.779.722	*	İstanbul
239	TGS Yer Hizmetleri	1.643.552.048	251.152.022	*	516.195.620	340.771.008	İstanbul
273	Corendon Airlines	1.452.133.152	44.848.058	278.517.504	266.495.279	65.584.112	Antalya
291	Çelebi Hava Servisi	1.334.270.054	214.812.101	*	1.522.060.041	336.259.562	İstanbul
390	METRO İstanbul	980.695.946	4.976.721	158.251	635.413.974	400.000.000	İstanbul
447	Altur Turizm	849.322.353	89.097.496	*	539.587.148	60.055.100	İstanbul
475	Havaş	792.162.616	315.764.234	82.345.376	1.622.208.517	725.218.747	İstanbul

* Açıklanmadı.

AKILLI FABRİKALARIN İNŞA SÜRESİ KISALIYOR

Ethernet tabanlı iletişim ve kontrol ağı CC-Link'in dünya genelinde yaygınlaşması için faaliyet gösteren CLPA (CC-Link Partner Association), endüstriyel haberleşme sektörünün geleceğe yönelik taleplerini karşılamak için yeni nesil bir ağ olan "CC-Link IE TSN"i geliştirdi. Bu yeni teknolojinin fabrikalardaki iletişim ve kontrol süreçlerinde performans ve fonksiyonelliği güçlendirdiğini ifade eden CLPA Türkiye Müdürü Tolga Bizel, bu sayede IIoT tabanlı akıllı fabrikaların inşası için harcanan zamanın kısalacağını söylüyor.

Tüketicilerin talepleri, 90'lı yılların başından itibaren kişiselleştirilmiş ürünlere doğru kayıyor. Bu davranış, Sanayi 4.0 evresine geçiş aşamasında da kilit rol oynuyor. CLPA (CC-Link Partner Association) Türkiye Müdürü Tolga Bizel, bu noktada yeni nesil kontrol ve haberleşme teknolojisi CC-Link'in (Communication&Control Link) büyük önem taşıdığını belirtiyor. Geçmişte arz talep dengesinde yaşanan monolog süreç içinde bir ürün veya hizmetin üretildikten sonra tüketici tarafından alınmasının beklendiğini hatırlatan Bizel, "Bugün ise bireylerin kendi beklentilerine uygun ürün ve hizmet seçme eğilimleri nedeniyle istekler farklılık gösteriyor. Dolayısıyla bu yeni endüstri evresinde işletmelerin, kişisel tercihlere hızla yanıt veren verimli üretim bantları kurarak rekabette avantaj sağlayabilmesi için dijital dönüşümlerini gerçekleştirmesi gerekiyor" diyor.

VERİMLİLİK ARTIYOR

Endüstriyel nesnelerin interneti (IIoT) sistemlerinin son yıllarda uygulama aşamasına gelmesiyle birlikte genel amaçlı ethernet iletişimi sağlayan farklı cihazların kullanımı konusunda artan bir talep olduğunu söyleyen Bizel, yüksek fonksiyonlu hareket kontrolü ekipmanlarıyla farklı türlerdeki ekipmanlara ilişkin protokol uygulaması taleplerinde de artış yaşandığını ifade ediyor. Bu talepleri karşılamak amacıyla yeni bir endüstriyel haberleşme ve iletişim platformu olan "CC-Link IE TSN"nin geliştirildiğini bildiren Bizel, yeni teknolojinin mevcut CC-Link IE'nin performansını ve fonksiyonlarını önemli ölçüde iyileştiren bir ağ modeli olarak öne çıktığını belirtiyor. CC-Link IE TSN'nin "Zaman Duyarlı Ağ" (TSN: Time Sensitive Network) teknolojisiyle desteklendiğini, bu yeni uygulamanın IIoT tabanlı akıllı fabrikaların inşası için harcanan zamanı kısaltmak ve verimliliği artırmak konusunda iddialı olduğunu aktarıyor.

ENDÜSTRİYEL AÇIK AĞI

CC-Link IE'nin ilk 1Gbps ethernet tabanlı açık endüstriyel ağ olarak 2007 yılında hayata geçirildiğini söyleyen Bizel, sözlerine şöyle devam ediyor:

"CC-Link IE genel giriş/çıkış kontrolü olarak başladıktan sonra CC-Link IE TSN'le birlikte hareket ve emniyet kontrolü de eklenerek uygulamanın fonksiyon ve kapsamı genişletildi. Zaman paylaşımı metoduyla farklı protokolleri birleştiren standart Ethernet'in geliştirilmiş versiyonu olan Zaman Duyarlı Ağ (TSN) teknolojisinden yararlanan dünyanın ilk endüstriyel açık ağı olan CC-Link IE TSN, üst düzey IT sistemiyle entegre edildiğinde ve diğer açık ağlarla birleştirildiğinde dahi üretim iletişimi katmanında gerçek zamanlı iletişim sağlayan TSN teknolojisini destekliyor. Makine kontrolü ve bilgi iletişimlerinin tek bir ethernet kablosunda entegrasyonuna imkan tanıyan TSN teknolojisi, standart ethernet cihazlarıyla esnek sistem konfigürasyonunun gerçekleştirilmesini sağlıyor. Genel üretim sisteminin kontrolünü etkilemeden IT sistemiyle iletişime imkan tanıyan TSN, bir üst katmandaki IT sistemiyle sorunsuz iletişim sağlayarak IIoT sistemi ve Edgecross'la iş birliği yapan bir uç nokta bilişim sisteminin kurulmasını destekliyor."

Advertorial

Artan turizm gelirleri, ithalatta yaşanan düşüş, ihracatta kırılan rekorlar... Son dönemde Türkiye ekonomisine dair olumlu olarak sadece bu veriler ön plana çıkarılıyor. Ancak ekonomiye büyük fotoğraftan ve dip gösterge diyebileceğimiz kritik verilerle baktığımızda tablo çok parlak değil. Özellikle son bir yıldır ekonomide dipten gelen sinyaller önemli mesajlar veriyor. Bu mesajlara göre kişi başına düşen gelir, artan maliyetler, likiditeye ulaşımın zorlaşması ve duran yatırımlar Türkiye'nin tüm lokomotif sektörlerinde daralmaya yol açmış durumda. Beklenen iyileşme hamleleri gelmezse yıl sonuna ilişkin beklentiler de olumlu değil.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL ● ngozutok@capital.com.tr

Ekonomide işlerin yolunda gidip gitmediğini gösteren birçok gösterge var. Söz konusu Türkiye olduğunda bu göstergelerin başında ise inşaat geliyor. Çünkü son 15 yıldır Türkiye ekonomisinde en büyük yatırımı alan ve en önemli istihdamı yaratan sektör inşaat oldu. Doğrudan ve dolaylı olarak 200 sektörü etkileyen inşaatın bugün içinde bulunduğu durum ise Türkiye ekonomisine dair çok şey söylüyor.

Sektör, 2018'de yüzde 1,9, bu yılın ilk çeyreğinde yüzde 10,9 daraldı. Yapı ruhsatı verilen bina sayısı yüzde 42,5, gayrimenkul satışları da yüzde 40'ın üzerinde düşüş gösterdi.

TÜİK verilerine göre Türkiye genelinde konut satışları, bu yıl haziran ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 48,6 oranında azalarak 61 bin 355 oldu. İpotekli konut satışları geçen yılın aynı ayıyla karşılaştırıldığında bu yılın haziran ayında yüzde 84,6 oranında azalarak 7 bin 319 olarak gerçekleşti.

İstihdamda da en büyük daralma inşaat sektöründe görüldü. TÜİK'e göre son bir yılda inşaat sektöründe 296 bin kişi işsiz kaldı. Polat İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Polat Gülman, sektörün satışlar açısından yüzde 60-70 küçülme yaşadığını belirtiyor. "Şirketlerin de yüzde 25'i kapandı" diyor. Türkiye İnşaat Malzemeleri Sanayicileri Derneği'nin hazırladığı endekse göre de sektörün sanayi faaliyetlerinin zirveye ulaştığı haziran ayı 2019 yılında zayıf ve durağan geçti. İnşaat Malzemeleri Sanayi Bileşik Endeksi haziran ayı itibarıyla bir yıl öncesinin 22,91 puan altına düştü. Raporda, belirsizlikler ve faaliyetlerin zayıf kalmasının güven kaybındaki gerilemenin belirleyicisi olduğunun altı çiziliyor.

DERİN DARALMA

Türkiye'deki ekonomik faaliyetleri yansıtan en kritik verilerden biri de iş makineleri sektörünün performansı. Türkiye İş Makinaları Distribütörleri ve İmalatçıları

EN DİPTEN NEREYE GELİYOR?

Göstergeler ne diyor?

Sektör/kategori	*Dönem (2019)*	*Gerileme oranı(%)*
İpotekli konut satışı	Haziran	84,6
İş makineleri	Ocak - Haziran	75,0
Leasing işlem hacmi	Ocak - Haziran	67,0
Ağır ticari araç pazarı	Ocak - Haziran	56,0
Hafif ticari araç	Ocak - Haziran	50,0
Otomotiv pazarı	Ocak - Haziran	45,0
Yapı ruhsatı	Ocak - Mart	42,5
Açılan şirket sayısı	Haziran	16,9
Elektrolitik bakır üretimi	Ocak-Haziran	15,0
İnşaat	Ocak-Mart	10,9
Filo kiralama araç sayısı	Ocak-Mayıs	5,7
AVM ziyaretçi sayısı	Ocak-Mart	2,9

Birliği'nin (İMDER) verilerine göre İMDER üyeleri bu yılın ilk 6 ayında 1.200 adet iş makinesi satışı gerçekleştirdi. Geçtiğimiz yılın aynı dönemiyle kıyasladığımızda bu pazarda yüzde 75 oranında bir daralma yaşandığını gösteriyor. İMDER Yönetim Kurulu Başkanı Merih Özgen, bu azalışın nedenlerinin başında döviz kurundan kaynaklanan maliyet artışlarının geldiğini belirtiyor. "Başta inşaat olmak üzere sektörümüzün müşterisi olan diğer sektörlerde yaşanan küçülmeler, müşteri finansmanının kısıtlanması, aşırı pahalanması ve iç pazardaki satın alma gücünün düşmesi de daralmanın diğer nedenleri arasında" diyor.

İnşaat, beyaz eşya ve otomotiv gibi Türkiye'nin lokomotif üç sektörüne girdi üreten çelik sektöründe de göstergeler aşağı yönlü.

Çelik sektöründe ilk yarıda yüzde 12'lik gerileme var. Burada başta ABD yönetiminin Türkiye'den ithal edilen demir çelik ürünlerine uyguladığı yüzde 50 vergi oranıyla AB'nin Türkiye'den ithal edilen ürünlere koyduğu kotanın etkili olduğunu açıklayan Hasçelik Yönetim Kurulu Başkanı

Naci Faydasıçok, "Otomotiv satışlarının gerilemesi gibi etkenlerle iç piyasadaki talep azlığı da daralmanın arkasındaki diğer nedenler" diye konuşuyor. Alüminyum profil sektörü de ilk 6 ayda yüzde 30-35 seviyelerinde daralma gösterdi. Asaş Genel Müdürü Derya Hatipoğlu, bunun inşaat sektöründeki ciddi daralmaya bağlı gerçekleştiğini söylüyor.

ÖZGÜR GÜNAYDIN / BORUSAN CAT GENEL MÜDÜRÜ

"2017 SEVİYESİNE ULAŞAMAYIZ"

İŞTAH AZALDI

2019'da ekonomik konjonktürdeki negatif gidişat, 31 Mart seçimleri ve akabinde seçim yenileme kararıyla ivme kazandı ve inşaat sektörü üzerindeki olumsuz etki devam etti. 2018'in ilk 5 ayında Türkiye'deki iş makineleri talebi 3 bin 942 adet iken, 2019'un aynı döneminde yüzde 75 azalarak 972 adet seviyesine geriledi. Pazardaki küçülme genel anlamda TL volatilitesi, artan enflasyon ve faiz oranları, azalan yatırımcı iştahından kaynaklandı. Kredi almakta zorlanan, risk algısı artan kurumlar inşaat ve makine yatırımlarını yavaşlattı.

KISA DÖNEM

Bu durum, makine çalışma saatlerinin azalmasına, şantiyelerin düşük verimle çalışmasına veya kapanmasına neden oldu. Seçimleri arkamızda bıraktığımız bugünlerde, yılın geri kalan döneminde ekonomide adım adım yapısal reformlar gerçekleştirilirse, borçluluk ve enflasyon kontrolüne odaklanarak piyasalara güven aşılanabilirse, sektör tekrar hızlı büyüme eğrisine girebilir. Fakat kısa dönemde, yılın ilk altı ayına kıyasla daha olumlu bir pazar beklesek de talep düşüklüğü ve finansmana erişimdeki sıkıntılar sebepleriyle pazarın 2017 seviyesine ulaşmayacağını öngörüyoruz.

Kritik göstergelerde ibre ne yönde?

TAKİPTEKİ KREDİ ORANI ARTTI
Haziranda bir önceki yılın aynı ayına göre artış 1,37 puan oldu.

BEKLENTİNİN ALTINDA VERGİ TOPLANDI
İlk 6 ayda merkezi yönetim gelirlerinin yüzde 76,3'ü vergilerden oluştu. Beklenti yüzde 84'tü

TÜKETİCİ GÜVENİ DÜŞÜK
2018 Haziran'da yüzde 70,1 olan tüketici güveni Haziran 2019'da yüzde 57,6'ya düştü

İNŞAATTA İSTİHDAM GERİLİYOR
TÜİK'e göre son bir yılda bu alanda 296 bin kişi işsiz kaldı.

KİŞİ BAŞINA DÜŞEN GELİR AZALIYOR
2013'te 12 bin 480 dolar olan kişi başına düşen gelir 9 bin 632 dolar oldu.

İSTANBUL LİGDE PUAN KAYBETTİ
Kongre sayısına göre 2014'te 9'uncu sırada olan İstanbul, bugün 84'üncü sıraya geriledi.

KAPANAN ŞİRKET SAYISI YÜKSELİYOR
Haziranda bir önceki yılın aynı dönemine göre kapanan şirket sayısı yüzde 4,52 arttı.

Panasonic
BUSINESS

TOUGHBOOK

HER KOŞULDA
YANINIZDA

TOUGHBOOK dünyasına hoş geldiniz

Anında alınması gereken kritik kararlarda, en zorlu koşullarda bile çalışanların yanında sektörün öncüsü dayanıklı teknolojilerin olması gerekiyor. TOUGHBOOK, en zorlu koşullarda veriye ve uygulamaya erişme imkanlarını yeniden tanımlıyor ve mobil çalışmak için yeni fırsatlar yaratıyor.

Düşük TCO* orijinal sağlamlık

20 yıldan fazla deneyim

2017 yılının pazar lideri**

Her iş farklı görevler, her farklı görev de farklı ihtiyaçlar gerektirir. İhtiyaçlarınıza en uygun TOUGHBOOK'u bulmak için www.toughbook.eu

intel CORE i5 vPro 7th Gen

*Toplam Sahip Olma Maliyeti **Panasonic TOUGHBOOK ürünleri, 2017'de yüzde 57 ile Avrupa'nın dayanıklı notebook pazarında en yüksek hasılat payına sahip oldu. (VDC Araştırması, Mart 2018)

Intel, Intel logosu, Intel Core, Intel vPro, Core Inside ve vPro Inside ABD ve/veya diğer ülkelerde Intel Corporation'ın ticari markalardır.

"KREDİ VEREBİLECEK MÜŞTERİ AZALDI"

Sanayide daralma 15 aydır sürüyor. TÜİK verilerine göre sanayi üretimi bu yılın mayıs ayında geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre yüzde 1,3 geriledi. Ancak sanayinin alt kategorilerinde bu daralmanın boyutu daha derin.

Örneğin birçok sektörün girdisi konumundaki elektrolitik bakır ve mamulleri, bakır boru ve bakır lama üretimi bu yılın yarısında geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 15 geriledi. Kapasite kullanım yüzdesi de yüzde 76'dan 70'e düştü. Sektörün en büyük oyuncusu Sarkuysan'ın yönetim kurulu başkanı Hayrettin Çaycı, bu gerilemenin otomotivdeki küçülmeden, inşaat sektöründeki hızlı yavaşlamadan ve elektrikli ev aletleri ve elektronik sanayindeki kapasite düşüşlerinden kaynaklandığını söylüyor. "Kablo, trafo, motor ve benzeri iş kollarındaki yavaşlamalar da bunlara eklendi" diyen Çaycı, sözlerine şöyle devam ediyor: "En önemli etkiyi ise otomotiv ve inşaat sektörlerindeki gerileme yarattı."

Otomotiv bu yıl rekor küçülmelerden birini yaşadı ve yılın ilk yarısında yüzde 45 seviyesinde daraldı. Farplas Otomotiv CEO'su Ömer Burhanoğlu, bu kritik daralmada Avrupa'daki yavaşlamanın yanı sıra finansman maliyetlerindeki yükselişin etkili olduğunu belirtiyor. "Bu da araç alımını çok negatif etkiliyor. Kârlılıklar da dip yapmış durumda" diyor. Okar Yönetim Kurulu Başkanı Sami Nacaroğlu, müşterinin alım gücünde ciddi daralmalar olduğuna dikkat çekiyor. "Kredili satış çok önemli. Ancak araç kredi oranlarında ciddi ret geliyor. Yani kredi verilebilecek müşteri çok azaldı" diye konuşuyor.

ÖMER BURHANOĞLU

Yine endüstriyel mutfak aletleri de ticareti işletmelerdeki hareketi yansıtan bir sektör. Sektör de ilk yarıda yüzde 20 küçüldü. İnoksan'ın yönetim kurulu başkanı Vehbi Varlık, "Tüm Türkiye gibi ekonomik krizden biz de sektör olarak etkilendik" diyor.

"CİROLAR REEL ANLAMDA EKSİDE"

TÜİK verilerine göre gayrisafi yurt içi hasıla güncel fiyatlarla 784 milyar dolar. Yine bu dönemde kişi başına düşen ortalama gelir ise 9 bin 632 dolar. Oysa 2013 yılında kişi başına düşen milli gelir 12 bin 480 dolardı. Son verilerle kişi başına düşen milli gelir, 2007'deki 9 bin 656 dolar olan kişi başına düşen gelirin bile altına düşmüş oldu. Tüketicilerin maddi durum ve genel ekonomiye ilişkin mevcut durum değerlendirmeleriyle gelecek dönem beklentileri, harcama ve tasarruf eğilimleri ile ölçülen tüketici güven endeksi de son bir yıldır düşüşte. Geçtiğimiz yıl haziran ayında yüzde 70,1 olan tüketici güven endeksi bu yıl haziran ayında

ÇAĞATAY BAYDAR / TEB FAKTORİNG GENEL MÜDÜRÜ

"LİKİDİTE SORUNU YAŞAYAN ŞİRKETLER ÇOĞALIYOR"

CİDDİ MALİYET

Faktoring şirketleri, bu yıl ilk 6 ayda 57 milyar TL işlem hacmi gerçekleştirirken, bu hacim 2018 yılında 83 milyar TL olarak gerçekleşti. 2019'un ilk 6 ayında 1,9 milyon, 2018 yılının ilk 6 ayında ise 2,6 milyon adet fatura ve benzeri alacak belgesiyle işlem yapıldı. Bu sektörümüz için bir sürpriz değil. Faktoring ticareti finanse eden bir sektör. Haliyle ekonomik yavaşlamanın da büyümenin de sektörümüze geometrik bir etkisi oluyor. Ticaret hızlanırsa faktoring de ticaretle doğru orantılı olarak ivmelenir. Artan maliyetler, KOBİ'leri etkilemekle birlikte faktoring kısa vadeli alacakları finanse eden bir sektör olsa da bu maliyetler KOBİ'lerimiz için ciddi bir maliyet.

FİYATLANDIRMA YÜKSELİYOR

Finansman kaynaklarımızın çoğu banka kaynaklı. Haliyle kaynak maliyetleri yükseldikçe bizim de fiyatlandırmamız yüksek oluyor. Ticari faaliyetin küçüldüğü bir ortamda likidite sorunu yaşayan şirketler çoğalıyor. Bu durum da sadece bizlerin değil tüm finansal sektörün kredi verme konusunda hevesi azalıyor. Bu da cironuzu düşüren en önemli etken. Ama elimizden geldiğince kaynaklarımız el verdiğince finansman faaliyetlerimizi sürdürmeye devam edeceğiz.

KREDİ FAİZLERİ DÜŞÜRÜLÜRSE

Yıl sonuna doğru küçülme oranlarımızın düşmesini, en azından sabitlenmesini bekliyoruz. İşletme giderlerini ve takipteki alacakları giderecek bir işlem hacmini devam ettirebileceğimizi düşünüyorum. İyileşme olması için elbette birincisi ticaretin yeniden hızlanması, haliyle GSMH'de düşüşün durarak yeniden artışa geçmesi; ikincisi de kaynak maliyetlerimizin düşerek kredi faizlerini düşürebilmemiz gerekiyor.

Aradığınız Filoysa, Rotanız ***Tanoto Filo!***

Tanoto Filo Kiralama uzman personel, kaliteli satış sonrası hizmetleri, sigorta hizmetleri, üstün teknolojik alt yapısıyla satın almanın yüklerinden sizi kurtarır.

Tanoto
Filo Kiralama

tanotofilokiralama.com

57,6 olarak açıklandı. Ocak 2018'de yüzde 10,35 olan enflasyon bu yıl haziran ayında yüzde 15,72 olarak kayıtlara geçti.

Enflasyondaki artışın yanı sıra tüketici güvenindeki düşüşün tüketime yansıyan boyutuna gelince… Perakende sektöründe gıdadan içeceğe, giyimden ayakkabıya, kozmetikten cep telefonu ve bilgisayara kadar birçok üründe bu yılın ilk yarısında ciro artışı sağlanmasına rağmen satışlar geriledi. TÜİK verilerine göre perakende satış hacmi bir önceki yılın nisan ayına göre yüzde 6,9 oranında daraldı. BMD Başkanı Sinan Öncel, "Ocak-haziran döneminde perakende ciroların reel anlamda ekside olduğunu söyleyebiliriz" diyor.

Hizmet sektörünün birçok ayağında da göstergeler negatif. Ticaretin merkezinde yer alan filo kiralama sektörü, 2017'de 400 bin adet araç büyüklüğüyle kapanırken geçtiğimiz yılı 300 bin adetle kapatarak ciddi oranda küçülmüştü. Intercity Yönetim Kurulu Başkanı Vural Ak, bu yıl küçülmenin ilk 5 ayda devam ettiğini ve mayıs sonunda toplam filo kiralama parkının 255 bin adete indiğini belirtiyor ve düşüşün nedenlerini şöyle açıklıyor:

"İlk nedeni mali bünyeleri zayıf ve aşırı borçlu filo kiralama şirketlerinin piyasadaki zorluklara dayanamayıp hızla küçülmek zorunda kalmaları."

Lojistik de ticari faaliyetlerin azalmasından ilk etkilenen sektörlerden biri olarak ilk yarıda yüzde 15 küçüldü. Ekol Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Musul, özellikle ithalattaki daralma nedeniyle düşüş yaşandığını söylüyor.

YATIRIMLAR DURDU MU?

Tüm sektörlerde yaşanan bu durum, açılan ve kapanan şirketlerde de radikal değişimlerin yaşanmasına ve tabii istihdama da ciddi etkide bulunuyor. TOBB verilerine göre haziran ayında geçtiğimiz yılın aynı ayına göre kurulan şirket sayısı yüzde 16,87 azaldı. Bu dönemde kapanan şirket sayısı da yüzde 4,52 arttı.

Mevcut durumu finans sektörünün verileri de farklı bir şekilde ortaya koyuyor. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) verilerine göre, bankacılık sektöründe takipteki krediler, 1 Temmuz 2019 tarihi itibarıyla 116 milyar 169 milyon TL'ye ulaştı. Takipteki kredilerin oranı ise yüzde 4,40'a yükseldi. Bir yıl önceye göre takipteki kredi 42,5 milyar TL, takipteki kredi oranı ise 1,37 puan arttı. Yılın ilk 6 ayında ise takipteki kredilerde artış 19,5 milyar TL oldu.

Finans sektöründe belli hareketler de yatırım ortamını göstermek açısından kritik veriler olarak karşımıza çıkıyor. Doğrudan Türkiye ekonomisindeki yatırımlarla alakalı olan leasing sektöründeki duruma da bu açıdan bakabiliriz.

ERSİN KAYALAR / KAYALAR KİMYA YÖNETİM KURULU BAŞKANI

DARALMA SÜRER Mİ?

GELİRDEKİ DÜŞÜŞ

2018 yılının ilk 6 ayında talep ve ekonomik büyüme süreci gelişimini sürdürdü. Yılın ikinci 6 ayında ortaya çıkan makroekonomik göstergeler ve kendini gösteren ekonomik olumsuzluklarla birlikte boya kuruluşları önemli ölçüde olumsuz etkilendi. İnşaat sektöründe yaşanan kriz ve bunun sonucunda emlak satışlarının durma noktasına gelmesi, yurt içi tüketiminde özellikle yılın ikinci yarısı inşaat boyaları başta olmak üzere mobilya üretiminde de önemli ölçüde düşüşler oldu. Bu sürecin ekonomide yaşanan genel sorunlar dahilinde ele alındığında, başta döviz kurundaki istikrarsızlık, son yıllarda yaşanan gelir düzeyindeki önemli düşüşler ve konut sektörünün yüksek faizler karşısında yatırım amacı olmaktan çıkmasından kaynaklandığı görülüyor.

İTHALAT BAĞIMLILIĞI

Boya sektörünün temel girdilerinin ortalama yüzde 60-70'lik kısmının ithalata bağlı olduğunu düşünürsek, döviz kurundaki aşırı yükselmeler, sektörün mali yapısını negatif yönde bozuyor. Yılın ikinci 6 aylık döneminde yurt içi, yurt dışı siyasi ve politik gelişmelerde negatif bir olgu olmadığı sürece ve konut sektörünün yeniden hareketlenmesi durumunda boya sektörü yukarıya ivme kazanacak olup 2 yıl içinde kaybettiği tonajı geri alması muhtemel. Aksi takdirde döviz kurundaki dalgalanmalar sürdüğü sürece, bankalar kredi musluklarını açmadığı, yüksek faiz uygulamaları devam ettiği ve son olarak konut satışlarında hareketlenme olmadığı sürece yurt içinde daralma devam edecek.

HOROZ LOJİSTİK

Horoz Lojistik Mobilya Ev Teslimatı & Montaj Hizmeti

Uçtan uca tam entegre mobilya lojistik montajı ve SSH hizmetleri

Profesyonel Ekip, Güvenli Teslimat & Minimum Hasar

www.horoz.com.tr

Leasingde ilk 6 ayda işlem hacmi yüzde 67, işlem adedi de yüzde 72 küçüldü. Hem konjonktürel hem iç gelişmeler sonucu belirsizliklerin yatırım ortamını çok fazla etkilediğini belirten Deniz Leasing Genel Müdürü Kahraman Günaydın, "Yatırımlar çok ciddi daraldı. Sektörde yeni yapılan işlerin içinde yüzde 50'ye yakın gayrimenkul sat geri kirala işlemleri var, yani gerçek yatırım değil. Böyle bakıldığında yatırımların durduğunu ifade edebiliriz" diyor. Şeker Leasing Genel Müdürü Burak Latif Latifoğlu, Türkiye'de sabit sermaye yatırım harcamalarındaki düşüş eğiliminin 1 yıldır devam ettiğine dikkat çekiyor. "Leasing özellikle üretime yönelik makine, ekipman ve araç yatırımlarını finanse ediyor. Bundan dolayı da sektör cirosu ekonomideki dalgalanmalardan doğrudan etkileniyor" diyor.

CÜNEYT TURGUT

İNŞAATTA BEKLENTİNİN YÖNÜ

Mevcut göstergeler ekonomiye ilişkin kötü bir tablo ortaya koyuyor. Peki yılın devamına ilişkin beklenti ne yönde? İyileşme mümkün mü? İMDER Başkanı Melih Özgen, yüzde 75 talep daralması yaşayan iş makineleri sektöründe daralmanın azalarak devam edeceğini düşünüyor. Özgen, "Sektördeki şirketlerin küçülme veya operasyonlarını azaltma stratejisi uygulamaları söz konusu olabilir. Keza konsolidasyonlar da gündeme gelebilir" diyor.

Bu yıl ilk beş ayda yüzde 3 küçülen mortgage sektörü için konuşan Garanti Mortgage Genel Müdürü Murat Atay, son dönemde ekonomiye, üretime ve reel sektöre destek amaçlı paketlerin arttığını ifade ediyor. "Mevduat sahiplerinin birikimlerini koruyan çeşitli ürün ve programlar devreye alınmaya başlandı. Sektörde hareketlenmenin başlayacağına inanıyoruz" diyor. Farplas Otomotiv CEO'su Ömer Burhanoğlu, otomotivde ani bir çıkış ya da düşüş beklemiyor. Burhanoğlu, sektörün daha iyi olması için öncelikle finansman maliyetlerinin düşmesi gerektiğini ifade ediyor. "Asaş Genel Müdürü Derya Hatipoğlu, yılın ikinci yarısında baz etkisi nedeniyle alüminyum profil sektörünün 2018 seviyelerine gelebileceğini söylüyor.

VURAL AK

İYİLEŞMENİN ŞARTLARI

Öte yandan yılın devamına ilişkin mevcut durumu değiştirecek olumlu gelişme olmayacağını düşünenler de var. Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı'ya göre elektrolitik bakır sektöründe yıl sonunda iyileşme beklenmiyor. Kapasite kullanımının şu ana kadar olduğu gibi yüzde 70'ler seviyesinde seyredeceğini öngören Çaycı, sektörde hangi durumda iyileşme olabileceğini de şöyle açıklıyor:

"Otomotiv ve inşaat sektörlerinde düzelme olmadan bu sektörün toparlanması mümkün değil. Tahminimiz 2019 bu seviyede gider. Ancak 2020 yılının ikinci yarısından itibaren bir toparlanma bekliyoruz."

Vural Ak'a göre filo kiralama, yılı 225 bin adet büyüklükle kapatacak. "İyileşmenin olması için finansal piyasaların rahatlayıp genel olarak kredi verme iştahına kavuşması" gerektiğini dile getiren Ak, "Şirketlerin yeniden iş yapmaya başlaması için, otomobil satışlarının biraz daha canlanması ve genel yatırım ortamının daha pozitife dönüşmesi gerekiyor" diyor. Gülman Group Yönetim Kurulu Başkanı Polat Gülman, inşaat sektöründeki küçülme öngörüsünü koruyor. Ancak siyasi konjonktürdeki iyileşmelere bağlı olarak bu yılki küçülmenin tek hanede kalabileceğini ifade ediyor. Gülman, "Büyüme olabilmesi için istikrarlı para politikasının önü açılmalı" diye konuşuyor. Yüzde 70 oranında küçülen traktör sektörü için Erkunt Traktör Yönetim Kurulu Başkanı Zeynep Erkunt'un beklentisi de olumlu değil. "Traktör bir yatırım malı ve yatırım malına talep kalmadı" diyen Erkunt, beklentisinin neden olumsuz olduğunu şöyle açıklıyor: "İyileşme olması bu ekonomik şartlarda ve belirsizlikte zor. İyileşme olması için her şeyden önce insanların iyileşmeye dair umutlarının artması, piyasada nakdin bollaşması lazım." C

Making our world more productive

Dünyamızı daha üretken hale getiriyoruz.

Linde Gaz A.Ş.
Gebze O.S.B. 300. Sokak 41480 Gebze-Kocaeli/Türkiye
Tel:+90 262 678 74 00 | Faks: +90 262 678 75 00 **www.lindegaz.com.tr**

Sera İnşaat, 1995'te Sani Şener tarafından kuruldu. Sani Şener, Tav Havalimanları Holding ve Tav İnşaat'ın kurucu ortakları arasında yer aldıktan sonra Sera da kendi halinde, iyi inşaat yapan bir firma olarak yoluna devam etti. 2007'de Sani Şener'in oğlu OZAN ŞENER daha sonra ise kızı DAMLA ŞENER yurt dışındaki kariyerlerini bırakıp şirkete katıldı ve adım adım yükseliş dönemi başladı. Bugün ikinci kuşağın yönetiminde 800 milyon TL ciroya ulaşan Sera Group'un CEO'su OZAN ŞENER, "İnşaat, turizm ve gayrimenkulü iyi biliyoruz. Bu alanlarda yurt dışında yatırım fırsatlarına bakıyoruz" diyor.

İKİ KARDEŞİN GLOBAL

AYÇE TARCAN AKSAKAL ● aaksakal@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

PLANI

Ozan Şener ve Damla Şener Akkaynak, TAV Havalimanları Holding ve Tav İnşaat'ın kurucu ortağı ve CEO'su Sani Şener'in çocukları. İkisi de yurt dışı kariyerinden vazgeçerek babalarının 25 yıl önce kurduğu Sera Group'u yönetmek üzere Türkiye'ye döndü.

Ozan Şener grubun operasyon, iş geliştirme ve şantiyelerinden sorumlu. Kız kardeşi Damla Şener Akkaynak ise Londra'da Goldman Sachs'ta yöneticilik yaptıktan grupta CFO olarak görev yapıyor.

Babalarının günlük işlere karışmadığını söyleyen Ozan Şener, 10 yılda grubun cirosunu 50 milyondan 800 milyon TL'ye çıkardıklarını belirtiyor. Şener, inşaat sektöründe pek çok firmanın kötü durumunda olduğunu belirterek çok sayıda şirketin eleneceğini söylüyor. Şener, "Bizim gibi büyük firmalar bankalardan teminat mektubu alabiliyor ancak taşeron şirketlerde büyük sıkıntı var" diyor.

Son 3 yılda, grup içinde konutun ağırlığını azaltıp altyapı yatırımlarına yöneldiklerini anlatan Şener, "Turizm ve gayrimenkulde yurt dışına açılacağız. Bildiğimiz işleri yurt dışında yapmak istiyoruz" diyor.

Sera Group CEO'su Ozan Şener ve grubun CFO'su kız kardeşi Damla Şener Akkaynak'la yurt dışı kariyerlerini bırakıp aile şirketine dönmelerini ve gelecek planlarını konuştuk:

● Sera Group ne zaman kuruldu?

■ Babam Sani Bey, Sera'yı 1995'te kurdu. Ancak daha sonra Tepe ve Akfen'le ortak olup Tav Grubu oluşunca ortaya çok büyük bir marka çıktı. Babam da hep Tav'ın başında kaldı. Sera kendi içinde iyi inşaat yapan bir firma olarak devam etti.

● Hangi alanda eğitim aldınız? İş hayatına ne zaman ve nasıl atıldınız?

■ Yüksek inşaat mühendisiyim. 2004'te Kültür Üniversitesi İnşaat Fakültesi'nden mezun oldum. Milano Teknik Üniversitesi'nde stratejik tasarım master'ı yaptım. 22 yaşında mezun

olduktan sonra ortağı olduğumuz Tav İnşaat'ta saha mühendisi olarak işe başladım. 2006'da Tav bünyesinde Katar'da Doha Havalimanı'nın inşaatında çalıştım. Daha sonra aile şirketimiz Sera'ya iş geliştirme yöneticisi olarak katıldım ve Dubai ofisini kurdum. 2012'de de Dubai'deki projeyi bitirip İstanbul'a döndüm.

● Neden Türkiye'ye dönme kararı verdiniz?

■ Katar'dayken kız kardeşim Damla İngiltere'de Goldman Sachs'ta çalışıyordu. O, sabah 5.30'da kalkıp işe gidiyor, ben de Katar'da aynı saatte şantiyede oluyordum. İkimiz de başka şirketler için uzun mesailer harcıyorduk ve bu yoğun çalışmayı aile şirketimize harcamaya karar verdik. İlk önce ben Sera'ya geçtim, şirketi kurumsallaştırdıktan sonra Damla'yı İngiltere'den "Aile şirketine gel" diye çağırdık.

● İş paylaşımını nasıl yaptınız?

■ Operasyon ve iş geliştirmeye bakıyorum. Damla da tamamen finanstan sorumlu.

● Babanızın gruptaki görevi nedir?

■ Şirkette yönetim kurulu başkanı ancak günlük hiçbir işe karışmıyor. Sadece kendisine ihtiyaç olduğunda gidiyoruz. Bazı kararlarda veya ihalelerde onun tecrübesinden yararlanıyoruz.

● İnşaat hep ilgi alanınız mıydı?

■ Evet, 4 yaşında "Ne olacaksın" diye sorduklarında "Müteahhit" diye cevap veriyordum. Hayalim inşaat okumaktı. Ancak bugün "müteahhit" sadece konut yapan olarak algılanıyor. Halbuki öyle değil, biz aynı zamanda mühendislik firmasıyız. Türkiye'nin önde gelen fabrika, üniversite, havalimanı ve konutlarını yapıyoruz. Konutsa müteahhitliğin en basit kısmı.

● Neden konut yapan müteahhit değil?

■ Gayrimenkul geliştiricilikle müteahhitlik tamamen farklı. Türkiye'de gayrimenkul geliştiriciler aynı zamanda kendi inşaatını yapıyor. Bu, çok yanlış. Tekstil firması sahibi inşaat yapıyor ve "inşaatçıyım" diyor. Buna katılmıyorum. Aslında inşaatçılar bizleriz çünkü 35 yıldır bu işi yapıyoruz, müteahhidiz. İşimiz gayrimenkul geliştirmek değil. Doğru olanı onların ihaleyi alıp bizim gibi firmalara vermeleri. Dolayısıyla her konut üretene müteahhit denildiğinde yanlış tarafta kalıyoruz. Biz, gerçekten taahhüt işi yapan ve bu sektördeki çok büyük müteahhitlerden biriyiz. Havalimanı pistinden fabrikaya, teknoparklardan konuta kadar çok farklı alanlarda proje yapıyoruz. Dolayısıyla konut geliştiricisinden ziyade ana müteahhidiz.

DAMLA ŞENER AKKAYNAK / SERA GROUP CFO'SU

"BABAMIN TAVSİYELERİNDEN KİTAP HAZIRLADIK"

"HEP GÜVENDİLER"

Babamla aramızda yaş farkı 25 yıl, aynı jenerasyon gibiyiz. Bu nedenle birbirimizi çok iyi anlıyoruz. Kendisi önümüzü çok açtı. Annem de babam da bize güvendiklerini sonuna kadar hissettirdi.

"KARARLARIMIZI HİÇ SORGULAMADI"

Babama doğum günü hediyesi olarak bize verdiği tavsiyelerden bir kitap hazırladık. Hep bize "Ben sizi okyanusa attım ama yanınıza da can yelekleri attım" der. Bugüne kadar hiçbir kararımızı sorgulamadı, suratımıza "Yanlış yaptınız" demedi.

"ÖLÇEMEZSEN YÖNETEMEZSİN"

Babamın en önemli tavsiyesi "Ölçemezsen yönetemezsin"dir. Verilerle yönetime inanır, aynı zamanda farklı açılardan bakmayı tavsiye eder.

"ÇALIŞMA ŞEKLİMİZ FARKLI"

Babamla bazen çalışma şeklimizde jenerasyon farkını yaşıyoruz. Çünkü ona göre hayat yüzde 98 çalışmak üzerine kurulu. Hem benim hem Ozan'ın küçük yaşta çocuklarımız var ve bu nedenle iş-yaşam dengesini kurmaya önem veriyoruz.

● İkinci kuşağın dönmesi şirkete nasıl katkı sağladı?

■ Şirkete başladığımda Sera, 50 milyon TL bandında ciro yapıyordu. Son 3-4 yıl ciro ortalamamız 750-800 milyon TL seviyesinde.

● Hızlı büyümeyi nasıl sağladınız?

■ 10 yıl içinde sağlıklı, kademeli bir büyümeydi. Bizde köprü, baraj gibi üst yapı yok, altyapıya odaklandık. Başka yatırımlar yaptık. Sera'nın araç muayene istasyonları, turizm yatırımları var. Bodrum'da Manastır Otel bizim. İdo, Tav Havalimanları ve Tav İnşaat'ın ortağıyız. Amiral gemimiz ise inşaat.

● Son dönemde, yaptığınız en büyük projeler hangileriydi?

■ 850 bin metrekare inşaat alanıyla Emaar Square bugüne kadar yaptığımız en büyük proje oldu. 1 milyar dolarlık kontratımız vardı ve 5 yıl sürdü. Tokat Havalimanı'nın pistini ve Adıyaman Havalimanı terminalini de yaptık.

● Şu anda devam eden başka proje var mı?

■ Emaar Square'de 53 katlı Türkiye'nin en yüksek çelik binasının inşaatına devam ediyoruz. Ankara'da Şişecam fabrikası ve Esenboğa Havalimanı'nın pistini yapıyoruz. İstanbul'da 3 bin konutluk bir projemiz var. Atatürk Havalimanı'nda askeri bölgede askeri hangarlar yapıyoruz. Gebze'de teknoparkta teknolojik bina yapıyoruz. Bodrum'da iki tane projemiz var. Barbaros Resort'un inşaatı bitti, Barbaros Valley'in ise inşaatı devam ediyor.

● Devam eden işlerinizin toplam büyüklüğü nedir?

■ Elimizde 2 milyar TL'lik devam eden iş kontratımız var. Sürekli piyasaya bakıyoruz ve yeni iş alarak büyümeye devam ediyoruz. Son 6 ayda 500 - 600 milyon TL'lik iş aldık. Bu da şirketi dinamik tutuyor, büyümeye devam edebiliyoruz.

● 2018 nasıl geçti. 2019 ciro hedefiniz nedir?

■ 2017'den 2018'e geçişte cirolar düştü. Aldığımız işler daha büyük çaplıydı ancak yatırımlarda duraksama yaşandı. Kendimizi 2019'a hazırladık ve bu yılın başından itibaren daha büyük işler alarak yola devam ediyoruz. Bu yıl için ciro hedefimiz 800 milyon TL.

● Bu yıl yeni başlayacağınız projeler var mı?

■ Yurt dışında yatırıma başlayacağız. Montenegro'da (Karadağ) 100 milyon dolarlık bir yatırımımız olacak, buna odaklanıyoruz. Budva'da denize sıfır kendi yatırımımız olacak bir otel ve residence yapacağız. Şu anda proje geliştirme aşamasında.

● Yurt dışında başka proje olacak mı?

■ Şu anda başka proje yok. Ancak bundan sonraki hedefimiz Balkanlar'da konutta büyümek.

● Başka hangi alanlara yatırım yapıyorsunuz?

DAMLA ŞENER AKKAYNAK / SERA GROUP CFO'SU

"RİSKLERİ İYİ YÖNETTİK"

"DOLAR RİSKİ ALMADIK"

İnşaat malzemelerine çok ciddi zam geldi. Son 3 yıldaki hiçbir kontratımızda dolar ve demir riski almadık, bunları önceden hedge ettik. Dolayısıyla kendimizi doğru pozisyonladık. Kredilerimizde dolar riskimiz yoktu. Malzemelerimizi de dolar etkisine girmeden şantiyeye indirdik. Bu sayede çok önemli bir avantaj elde ettik.

"İYİ ANLATTIK"

Büyük projeler 3-4 yıl sürüyor. 3 yıl önceki demir fiyatıyla yola başlarsanız, idare fiyat farkını vereceğini söylemezse o işe girmemek lazım, çok riskli. Biz riskleri çok iyi yönettik. Kurdaki artışı iş yaptığımız şirketlere iyi anlattık. Maliyetlerdeki artışın müteahhide yüklendiği taktirde inşaatların bitmeyeceğini söyledik.

"BORÇLULUK ARTTI"

Nakit krizi yaşanıyor. Aynı krizi sadece inşaatçı veya gayrimenkulcüler değil bankalar da yaşıyor. Nakidin el değiştirmesinde sıkıntı var. Türkiye'nin büyüme evresinde düşük faizlerle şirketler ciddi oranda borçlandı. Faizlerin yükselmesi borçta olan firmalar için korkunç çünkü borçları ikiye katlandı. Halihazırda yatırım içindeyseniz ve borcunuz varsa bunu karşılamak çok zor.

■ Son 7-8 yıldır start up'lara yatırımlarımız oluyor. YGA'da ben, Damla ve babam hayal ortağıyız.

Ailece YGA'nın turist rehber uygulaması Piri Guide'ın yatırımcısıyız. Ayrıca girişimcilere yatırım yapan bir teknoloji fonu aracılığıyla yatırım yapıyoruz.

● Bundan sonrası için en önemli hedefiniz nedir?

■ Önemli olan gemiyi doğru yüzdürmek. Çünkü krizin sonunda çok müteahhit elenecek hatta elenmeye başladı. Biz de taşeronlarımızda sıkıntılar yaşamaya başladık. Bankalar bizim gibi büyük firmalara teminat mektubu vermeye devam ediyor ancak küçük firmalarda böyle bir durum yok. Bu nedenle pek çok firma sektörden elenmeye başladı. Bizse yeni işler alarak piyasadaki gücümüzü, varlığımızı sağlam şekilde devam ettirdiğimizi gösteriyoruz.

● Sektördeki en büyük risk ne?

■ Konut satışları çok ciddi düştü, çimento satışları yüzde 40 aşağıda. Verileri iyi okumak lazım. "Konutta kriz yok" diyerek geçiştirilecek bir şey değil. Konutta ciddi stok fazlası var ve fiyatlar yüzde 30-35 düştü. Özellikle 1.000'in üzerinde konutun olduğu projelerde ciddi indirimler söz konusu.

● Krizden nasıl çıkılır?

■ Dolar kurundaki artıştan dolayı 1 yılda inşaat endeksi yüzde 50 zamlandı. Yüzde 50 zammı, kimse konut fiyatının üzerine koyamadığı gibi yüzde 30-35 indirim yapmak durumunda kalındı. 60 ay vadeyle ev satıyorlar, bu mümkün değil… Bu sistemin değişmesi gerekiyor. Konut krizi bittikten sonra senetle konut satma sisteminin değişmesi lazım. İnşaat firmalarının bu yükü taşıyabilmesi mümkün değil, bankaların bu yükü taşıması lazım. Doğru olan mortgage sistemi. Daire almak isteyen gidip bankadan mortgage'ını alacak böylece geliştiriciler parasını bankadan nakit alacak ve inşaatını yapacak. Bugün, gayrimenkul geliştiriciler finans kuruluşuna dönüştü, sadece nakit akışı yönetiyorlar. Bu durum çok yanlış.

● Siz, kendinizi nasıl koruyorsunuz?

■ Hem devlet hem özel sektör müteahhidiyiz. Duruma göre kendimizi çok çabuk değiştirebiliyoruz. Örneğin, son dönemde devlette yatırımların azalacağını gördük ve 2018'de devletten çok ciddi işler aldık. 2019'da özel sektöre yöneldik. Şişecam ve teknoparktan iki büyük ihale aldık. Ayrıca şirkette özel sektör ve devlet işini yapan iki

DİKKAT!

DÜŞÜK FATURA UYARISI!

Siz de elektrik üreten Arçelik Solar Paketleri ile tanışın, yüksek elektrik faturalarıyla vedalaşın.
Arçelik güvencesinde 25 yıla kadar yüksek verimlilik sağlayan, çevre dostu bir enerjiyle hem geleceğe katkıda bulunun hem de ihtiyacınızdan fazla üretilen elektriği dağıtım şirketlerine satıp kara geçin.

Arçelik

KURUMSAL ÇÖZÜMLER

SOLAR ENERJİ

Keşif | Mühendislik | Uygun Paket Seçimi | Kurulum | İzin Sürecinin Takibi | Sistem İzleme ve Bakım

SERA İNŞAAT'IN GELİŞİMİ VE HEDEFLERİ

1. Son 3-4 yıl ciro ortalamamız, 750-800 milyon TL düzeyinde gerçekleşiyor.
2. Bodrum'da otelimiz var. İdo, Tav Havalimanları ve Tav İnşaat'ın ortağıyız. Amiral gemimiz inşaat.
3. Elimizde 2 milyar TL'lik devam eden iş kontratımız var. Sürekli piyasaya bakıyoruz.
4. Yeni iş alarak büyümeye devam ediyoruz. Son 6 ayda 500 - 600 milyon TL'lik iş aldık.
5. Bu yılın başından itibaren daha büyük işler alarak yola devam ediyoruz. 2019 sonu ciro hedefimiz 800 milyon TL.
6. Yurt dışında yatırıma başlayacağız. Karadağ'da 100 milyon dolarlık yatırımımız olacak.
7. Bundan sonraki hedefimiz Balkanlar'da konutta büyümek. Çalışmalarımız devam ediyor.
8. Son 7-8 yıldır start up'lara yatırımlarımız oluyor. YGA'da ben, Damla ve babam hayal ortağıyız.
9. Hedefimiz organik, sağlıklı ve sürdürülebilir büyümek. Gelecek 5 yılda, kârlılığa ve yurt dışına odaklanacağız.
10. En önemli hedefimiz Sera'yı kalıcı bir şirket yapmak. Ancak, bir TAV yapma amacımız yok.

ayrı grup var. Buna göre iki farklı insan kaynağını barındırıyoruz.

● Aldığınız başka tedbirler oldu mu?

■ 2015'te grupta konutun payı oldukça yüksekti, şantiyelerimizin neredeyse yüzde 80'i konuttu. Şu anda diğer işlere döndük. Elimizde gayrimenkul geliştirme olarak yaptığımız tek proje Bodrum kaldı. Diğerleri taahhüt ve inşaat. Krizde bizim için fırsat daha büyük işler almak oldu. Daha agresif olduk ve 3-4 büyük ihale aldık.

● Konut da yapıyorsunuz. Sizde satışlar nasıl?

■ Kriz dönemlerinde A plus projelerde satışlar devam ediyor. Projemizin Bodrum'un en iyi denizinin olduğu Yalıçiftlik'te olması satışlarımızın devam etmesinde etkili oluyor. Bizden konut alanlar yatırım amaçlı almıyor, kendi yaşayacağı evi alıyor. Dolayısıyla satışlar devam ediyor, kışın bile konut sattık.

● Bodrum'da çok sayıda proje var. Rekabet sizi nasıl etkiliyor?

■ Bodrum'dan çok ümitliyiz. Bölgemize ve ürünümüze çok inanıyoruz. Bu yıl siteyi açtık. Bodrum'daki bazı büyük projelerdeyse bu yıl satış olmayacağı için inşaatı yavaşlattılar, satışlar ertelendi. Bizse projeyi tamamladık ve şu anda pazara hazır ürün olarak girdik. Bizim en önemli prensibimiz başladığımız işi her şartta bitirmek.

● 5 yıl sonrası için büyüme hedefiniz nedir?

■ Cirosal büyümeye çok önem vermiyoruz. En önemli hedefimiz organik, sağlıklı ve sürdürülebilir büyümek. Gelecek 5 yılda, kârlılığa ve yurt dışı projelere odaklanacağız. İnşaatta altyapı projelerine devam edeceğiz. Bu alanda iyi bir oyuncuyuz, girdiğimiz ihalelerden 1'nci çıkabiliyoruz. Bodrum'u tamamladıktan sonra yurt dışı ve yurt içinde butik, A plus projelerde devam etmeyi planlıyoruz. En önemli hedefimizse Sera'yı kalıcı bir şirket yapmak. Son 25 yıldır varız, bundan sonraki 25-50 yılda da var olacak bir şirket yaratmak istiyoruz. Bu nedenle sürdürülebilirliğe çok önem veriyoruz. Tav İnşaat'ın büyük ortaklarından biriyiz, hiçbir zaman Sera'yı Tav yapma gibi bir amacımız yok. Sera tamamen ailenin geleceğine odaklı olacak.

● İnşaat ve turizm dışında yeni bir sektöre girme planınız var mı?

■ İnşaat, turizm ve otelciliği iyi biliyoruz. Önümüzdeki dönemde, bu konuları yurt dışında yapabiliriz. Çok bilmediğimiz bir işi yapmak istemiyoruz. Mesela, enerjiye asla girmeyiz. C

HER YERDEYİZ

1998 yılından bu yana, 76 hizmet noktası ve 800'ü aşkın çalışanımızla bilgi ve iletişim teknolojileri pazarının önde gelen sistem entegrasyon ve saha hizmetleri şirketlerinden biri olarak faaliyet gösteriyoruz. Yerli ve uluslararası iş ortaklarımızla beraber yüzlerce kurumsal müşterimizin bilgi teknolojisi ihtiyaçlarını karşılıyoruz.

TEKNOSER

www.teknosergroup.com

KORKUTAN GERİYE GİDİŞ!

Rakamlar son dönemde ekonomide yaşanan sıkıntıyı gözler önüne seriyor. 2018 yılında gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) 9 bin 632 dolara geriledi. Bu seviyenin 2010 yılının da altında olması dikkat çekici. Peki, sektör hacimlerinde durum nasıl? Capital olarak 23 sektöre yönelik yaptığımız araştırmadan bu anlamda çarpıcı sonuçlar çıktı. Büyüklük olarak elektronik haberleşme 16, seramik 15, konut ve iş makineleri 11, otomotiv ise 10 yıl önceki seviyesine geri gitmiş durumda. Bu erimenin giderilmesi için faiz indirimi, ÖTV katkısı, teşvik gibi öneriler mevcut. Sektör bağımsız acil önlemler alınması gerektiği konusunda ise herkes hemfikir.

ÖZLEM AYDIN AYVACI ● oaydin@capital.com.tr

OECD verilerine göre Türkiye, 2003-2017 yılları arasında yılda ortalama yüzde 5,8 büyüdü. Yine aynı dönemde 193 milyar dolar doğrudan yabancı yatırım aldı. Gayri safi yurt içi hasılaysa (GSYİH) 2013'te zirveyi gördü ve 12 bin 480 dolara kadar yükseldi.

2018'den itibaren ise ibre tersine dönmüş durumda. Büyüme hızı yüzde 2,6 ya düştü. GSYİH 2018'de 9 bin 632 dolara geriledi. Bu gerilemeyle GSYİH'de büyüklük olarak 2010 yılının gerisine düşüldü. Enflasyon, işsizlik ve TL'nin değeri, ülkemizi zorlayan göstergeler haline geldi.

Sektör bazında ise özellikle üretim hacminde, iç pazar satışlarında yaşanan erimenin son 1 yılda önemli seviyelere ulaştığı görülüyor. Tüm bu tablo ışığında büyüklük olarak 10 yıl önceki seviyelerin bile gerisine düşen sektörler mevcut.

Adet ve ciro bazında incelediğimiz 23 sektöre yönelik yaptığımız araştırma da bu savı destekliyor. Elektronik haberleşmenin 16 yıl, seramiğin 15 yıl, konut ve iş makineleri sektörlerinin ise 11 yıl önceki büyüklüklerine geri döndüğü görülüyor. İç talebin daralmasıyla otomotiv, beyaz eşya, bilişim, akıllı telefon gibi alanlardaki düşüş de endişe sinyalleri veriyor. Pek çok sektör için 2018 son çeyreğinde kötüleşen

Daralmayla geriye dönüş başladı

Sektör	Sektör büyüklüğü hangi yıl seviyesine döndü?	Kaç yıl geriledi?
Elektronik haberleşme*	2003	16
Seramik *(İç pazar/adet)**	2004	15
İş Makineleri	2008	11
Konut *(İpotekli satış/adet)*	2008	11
Çimento *(İç pazar/tonaj)*	2009	10
Otomotiv *(İç pazar/adet)*	2009	10
Bilişim*	2011	8
Leasing *	2011	8
Akıllı telefon *(İç pazar/adet)**	2013	6
Züccaciye*	2013	6
Değerli maden *(İç pazar/tonaj)*	2013	6
Beyaz eşya *(İç pazar/adet)*	2015	4
Boya *(İç pazar/tonaj)*	2015	4
Dizüstü bilgisayar *(İç pazar/adet)*	2015	4
Filo kiralama *(Araç parkı)*	2015	4
Masaüstü bilgisayar *(İç pazar/adet)*	2015	4
Plastik *(Üretim ve iç satış/tonaj)**	2015	4
Tablet *(İç pazar/adet)*	2015	4
Küçük ev aletleri *(İç pazar/adet)*	2015	4
Ağaç ve orman ürünleri *(Üretim/metreküp)**	2016	3
Demir çelik*	2016	3
Elektrolitik bakır *(Üretim/tonaj)**	2016	3
Baskı ve açıkhava reklamcılığı	2016	3

Not: Tablo 2019 yılı baz alınarak sektör temsilcilerinin tahminleriyle oluşturuldu.
*2018 yılsonu verileri baz alındı.

göstergelerin 2019'un ilk yarısında da devam ettiği belirtiliyor. Bu durum da bu yılın sonuna dair umutları kırıyor.

10 YILIN EN DÜŞÜK SEVİYESİ

Daralmadan en fazla etkilenen sektörlerin başında otomotiv geliyor. 2018'de pazar yüzde 35 daraldı. Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD) Başkanı Haydar Yenigün, kapasite kullanım oranlarının yüzde 88'lerden yüzde 73'e gerilediğini söylüyor. İç pazar daralmasının tahminlerinin üstünde olduğunu belirtiyor. Bundan ihracatın da olumsuz etkilendiğine dikkat çeken Yenigün, sektördeki geriye düşüşü şöyle anlatıyor:

"İç pazarda dönemsel dalgalanmalar yaşayan otomotiv pazarımız 2015 yılında 1 milyon 19 bin adet ile rekor seviyeye ulaşmış, 2016 yılında durağanlaşma sürecine girerek 2017'de 1 milyon adet sınırının gerisinde kalmıştı. 2018 yılında yaşanan ekonomik hareketlilikle birlikte çok ciddi bir daralma yaşayan iç pazar, yılı 642 bin adet seviyesinde kapattı. 2019 yılı ilk dört ayında ise pazardaki daralma yüzde 48 seviyesine ulaştı ve pazar son 10 yıl içinde tarihsel olarak en düşük seviyeye gelmiş oldu."

Toyota CEO'su Ali Haydar Bozkurt'a göre ise asıl sıkıntı 2019'da. "Bu yıl iç pazar otomobil satış adedinin 350 binlerde kalacağı tahmin ediliyor. Bu da 2002'ye dönüş anlamına geliyor" diyen Bozkurt, 2001'in en kötü yıl olduğunu ve satışların o dönemde 120 binlere düştüğünü belirtiyor ve ekliyor: "2018'de satışlar 642 binde kapanmıştı. 2020'deyse her şey bu yılın son çeyreğini nasıl geçireceğimize bağlı. Ama bu seyirde gidersek 2020 de çok farklı olmaz. Çok acil önlem alınması gerekiyor. Faizler yükseldiği zaman satışlarımız çok

TAMER ÖZYURT

etkileniyor. Aylık faizler yüzde 1 civarındayken biz yılda 1 milyon araç satıyorduk. Şimdi aylık faiz yüzde 2,40 civarında dolaşıyor. Satışlar 350 bine indi. Ne zaman 1 milyon seviyesine döneriz bilemiyoruz. Bunu kimse öngöremiyor."

KONUTTA 10 YIL GERİYE

TÜİK'in temmuzda açıkladığı rakamlara göre Türkiye genelinde konut satışları 2019 haziran ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 48,6 oranında azalarak 61 bin 355 oldu. Türkiye genelinde ipotekli konut satışları ise bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 84,6 oranında azalış göstererek 7 bin 319'a geriledi. Sektörün bu rakamları en son 2008'de gördüğünü söyleyen Nef Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Çelik, Nef'in satışlarında da azalma olduğunu söylüyor ve "Konut satışlarımız 2017'de 1,5 milyar TL, 2018'de 1,4 milyar TL olarak gerçekleşti. 2019'un ilk 6 ayı 650 milyon TL oldu. 2019 tahminimiz 1,1 milyar TL'lik satış yapmak. Herhangi bir konjoktürel sıkıntı olmazsa 2020 yılında 2017 performansı yakalanabilir" diyor.

Çelik ayrıca konut kredisi faizlerine de dikkat

"SERAMİK 1998-2004 ARASINA DÖNDÜ

BARAN DEMİR / İBRAHİM POLAT HOLDİNG CEO'SU

15-20 YIL GERİYE

2018 yılında seramik kaplama malzemeleri sektörü miktar olarak yurt içinde yüzde 20 küçüldü, yurt dışında ise yüzde 8 büyüdü. Sektörün 2018 tahmini iç pazar cirosu 3 milyar TL. Dış pazara yapılan ihracatın cirosu ise 600 milyon dolar oldu. 2018'de yapılan yurt içi satış miktarı, 1998-2004 dönemindeki yıllık satışa denk geliyor.

KÜÇÜLME DEVAM EDİYOR

2019 yılında seramik kaplama malzemeleri sektörünün miktar olarak yurt içinde yüzde 25 oranında küçülmeye devam edeceğini, yurt dışında ise yüzde 10 büyüyeceğini öngörüyoruz. 2018'de yılın son 2 çeyreğindeki önemli düşüşün etkisiyle, 2018 yılında yurt içinde yüzde 20 oranında düşüş gerçekleşti. Yurt içinde satılamayan ürünlerin bir kısmıyla ihracatta yüzde 8 artış oldu. 2019 yılında, 2018'e göre yurt içinde yüzde 25 küçülmenin devam edeceğini, yurt dışı talebin stabil kalacağı ancak sektördeki yurt içi küçülme nedeniyle ihracatın yüzde 10 artacağı öngörülüyor.

OYUNCULAR AZALIYOR

Bu düşüş sektörde finansal açıdan kırılgan, kredi borcu olan şirketlerde tolere edilemez hale geldi. Finansal açıdan iyi durumda olanlar enerji, işçilik maliyetleri ve oluşacak kurlara göre yurt içindeki kayıplarının bir kısmını yurtdışı satışlarla telafi etmeye çalışıyor. Sektördeki oyuncular azalıyor. Büyük üretici ve satıcılar küçülme yoluna gidiyor. Mevcut üretim kapasitesi ve istihdamı olumsuz etkilenmeye devam ediyor.

Polisan HOLDİNG

DAHASI GELECEK!

KİMYA

BOYA

LİMAN

İNŞAAT

TEKSTİL

Yarım asırdan fazla bir tecrübe bizimkisi. Kimya, boya, liman işletmeciliği, gayrimenkul ve tekstil sektörlerinde yıllardır süren bir başarı yolculuğu... Yunanistan'dan Fas'a uzanan yatırımlar ve dünyanın lider şirketlerinden Dow Chemical işbirliği ile uluslararası alanda da daima büyüyen benzersiz bir hikaye.

Dünyanın ilk on boya üreticisinden olan Kansai Paint ile gerçekleştirilen ortaklıkla; gücüne güç, bu toprakların rengine de renk katan sonsuz bir tebessüm bizimkisi.

Çünkü bizim için daima dahası gelecek.

55 YIL

Polisan HOME COSMETICS
Poliport
Polisan KİMYA
Polisan HELLAS
Polisan MAROC
Polisan YAPI
Şark MENSUCAT
ROHM AND HAAS

polisanholding.com

çekiyor ve "2018'de ortalama yüzde 1,13 olan konut kredisi faiz oranı 2016 hariç yıllardır yüzde 1'in altındaydı. En son 2009'da yüzde 1,22'ydi" diye hatırlatıyor.

Özyurtlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Özyurt ise bu dönemde yabancıya satılan konuttaki artış oranına dikkat çekiyor ve daralmayı aşmada yabancıya satışların önemli olduğunu belirtiyor.

BEYAZ EŞYA NEREDE?

Beyaz eşya ise 4 yıl geriye gitmiş durumda. Sektörün iç satışları buzdolabı, çamaşır makinesi, fırın, kurutucu, derin dondurucu ve bulaşık makinesinden oluşan 6 ana üründe 2018'de yüzde 16,7 daraldı. 2019'da daralma ilk 6 ayda yüzde 9 ile devam etti. Gelinen noktada sektör iç satış adetleriyle 2015 yılı rakamlarına geri döndü. TÜRKBESD Başkanı Can Dinçer, haziran ayında satışlarda bir toparlanma gördüklerini belirtiyor ve ekliyor: "Beklentimiz 2020 yılından itibaren ekonominin büyüme trendine girmesi ve 2021'de beyaz eşya satışlarımızın da tekrar ivme kazanması. Bu süre zarfında ÖTV'nin kaldırılmasını ve enerji verimli ürünlere sağlanacak teşvikle sektörümüzün desteklenmesini bekliyoruz."

Dinçer, ÖTV indiriminin tekrar geçerli olmaması durumundaysa son çeyrekte yüzde 20'lik bir daralma bekliyor.

Küçük ev aletleri sektöründe de adet bazında iç pazarda 2017'den beri süren bir daralma var. Bu sektörde beyaz eşyada olduğu gibi 2015 rakamlarına dönüldüğü görülüyor. Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı, "2017'de adette yüzde 3,9 küçülürken ciroda yüzde 10,6 büyüdük. 2018'i adette yüzde 6,9 küçülme ve ciroda yüzde 17,4 büyüme ile kapattık. 2019 ilk 4 ayda adette yüzde 8,3 daralma devam etti. Ciroda ise yüzde 16,3'lük büyüme oldu. Adet daralmasını aşmaya çalışıyoruz" diyor.

"SEKTÖR BÜYÜKLÜĞÜNDE 2015'E DÖNDÜK"

M. AKIN AKÇALI

BOYA SANAYİCİLERİ DERNEĞİ (BOSAD) YÖNETİM KURULU BAŞKANI

TALEP DALGALI

2015'ten itibaren yurt içi talebin imalat sanayi içindeki birçok alt üretim dalında olduğu gibi dalgalı bir seyir izlemesi, boya sanayi son dönem yurt içi büyüme hızını olumsuz etkiledi. İçinde bulunduğumuz 2018-2019 yıllarındaysa ulusal ekonomimizdeki daralmayla beraber yurt içi talepte sektörel bazlı genel bir daralma yaşanıyor. Sektör büyüklüğünde 2015'e döndük.

2020 SONUNDA DÜZELİR

Sektörel beklentimiz 2019'dan sonraki yeni dönemde 2020 yılının makro ve mikro hedeflerinin yeniden düzenlenmesiyle oluşacak bir denge ve istikrar dönemine girilmesi. Sektörel büyümemizin 2020 dönemi ikinci yarısında yeniden ulusal ekonomimizin de büyüme hızının yeniden yükselmesiyle oluşacağını düşünüyoruz.

ÖNLEMLERE BAĞLI

Yurt içi talebi, özellikle boya sanayimizin iki temel alanından biri olan inşaat boyaları alanında alınacak önlemlerle yeniden düzenlenmesi gerekiyor. İnşaat boyaları üretim alanı imar barışı ve planlaması süreciyle beraber kentsel dönüşüm alanındaki değişimler de dikkate alındığında önemli bir iç talep düşüklüğü yaşadı. Önümüzdeki dönemde bu iki alandaki yapısal düzenlemelerin hayata geçmesiyle yurt içi talebin eskiden olduğu gibi büyüme sürecine girmesi bekleniyor.

TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİNDE DÜŞÜŞ

Akıllı telefon, tablet, bilgisayar gibi tüketici harcamalarından önemli pay alan tüketici elektroniğinde de önemli bir daralma söz konusu. Özellikle döviz kurlarının artışıyla gelen zamlar ve sınırlandırılan taksit sayılarıyla tüketici talebini geri çekmiş durumda. 2017 yılında 11,4 milyon adet olan akıllı telefon satışı, 2018 sonunda 9,8 milyona geriledi. Dolayısıyla akıllı telefonda iç talep yüzde 14 daraldı. IDC Türkiye Araştırma Müdürü Dr. Ramazan Yavuz, "Türkiye akıllı telefon pazarı ilk kez 10 milyon adedin üzerine 2014'te çıkmıştı. Bundan sonra çok hızlı büyüdü. 2019 sonu için tahminlerimiz 2014 yılındaki 11,3 milyon adete tekrar ulaşılamayacağı yönünde" diyor.

MURAT KOLBAŞI

Yavuz, cep telefonunda artık yükseliş trendi beklemediklerini söylüyor ve ekliyor: "Cep telefonu ithalat açısından sürekli gözetimde tutulan ve müdahale edilen bir sektör. Öncelikle taksitlendirme konusunda sektörün serbest bırakılması satışları artırır. Diğer en önemli etkense dövizdeki oynaklığın azalması."

IDC Türkiye Araştırma Müdürü Ayşe

reysaş logistics

www.reysas.com I info@reysas.com

- *Depolama Hizmetleri*
- *Akaryakıt ve Oto Taşımacılığı*
- *Parsiyel Taşımacılık*
- *Karayolu, Demiryolu ve Gemi Taşımacılığı*
- *Forwarding Hizmetleri*

Küçük Çamlıca Mahallesi Erkan Ocaklı Sokak No:13 Üsküdar / İstanbul
Telefon : +90 (216) 564 2000 I Faks : +90 (216) 564 2099

"ERTELENEN YATIRIMLAR HAYATA GEÇERSE İYİLEŞME OLUR"

CÜNEYT AKPINAR / BURGAN LEASING CEO'SU

2011 VE 2008'E DÖNDÜK

Sektörümüz 2018 yılını 22,2 milyar TL işlem hacmiyle tamamladı. Bu rakam 2017 yıl sonunda 22,6 milyar TL seviyesindeydi. İşlem hacminde 2018 yıl sonu için 4,8, 2017 yıl sonu için 6,2 milyar dolar rakamlarını görüyoruz. Bu bağlamda sektörümüzün işlem hacmi 2011 ve öncesinde KDV düzenlemesinin yapıldığı 2008 yılı seviyelerine geriledi.

YAKIN GELECEKTE OLMAZ

Sektörümüzün işlem hacmi rekoru kırdığı yıl 2007 idi. O yıl toplam 8,8 milyar dolar işlem hacmine ulaşmıştık. O seviyelere ulaşmak ve bunu aşmak ki bu 2018 işlem hacmimizi ikiye katlamak demek, mevcut yatırım iştahı ve makroekonomik öngörüler çerçevesinde yakın gelecekte erişilebilir görünmüyor. Makroekonomik çalkantının sona ermesinin ardından ertelenen yatırım kararlarının hayata geçmesiyle rakamlarda hızlı bir iyileşme göreceğimizi düşünüyorum.

Kaptanoğlu, dizüstü bilgisayar, masaüstü bilgisayar ve tablette de benzer bir durumun yaşandığını söylüyor. Kaptanoğlu, şöyle anlatıyor: "Bu gelinen rakamlarla 2015 yılına yaklaştık. Her şeyden önce 2015 bir genel seçim yılıydı. Bununla birlikte dolar kuru TL karşısında değer kazanmaya devam etti. Tüm bu belirsizlikler tüketici ve kurumsal tarafta kendini hissettirdi. Özellikle kurumsal taraftaki projeler bundan olumsuz olarak etkilendi."

"İTİBARIMIZ YÜKSELMELİ"

HAYRETTİN ÇAYCI / SARKUYSAN YÖN. KUR.BAŞKANI

KAPASİTE KULLANIMI DÜŞTÜ

Elektrolitik bakır sektöründe kapasite kullanım oranı 2018 sonunda yüzde 75 seviyesindeydi. An itibarıyla yüzde 70 seviyesine geriledi. 2016 yılı kapasite kullanım oranlarına geri dönüş oldu. Bu oranın yeniden yükselmesi 2021 yılını bulur.

CİRO GERİLEMEDİ

Sektörün cirosu 2018'de gerilemedi. Zira kurların devamlı artması ciroları da yükseltti. Ancak cironun artması üretimin artması anlamına gelmez. Sektör döviz bazında alım satım yaptığı için ciroların gerilemesi söz konusu değildi. Zira ülkemizde kurlar devamlı artıyor.

2016'YA DÖNÜŞ

Sektörün üretim rakamı 2018 sonunda 450 bin ton oldu. 2016 yılı rakamlarına geri dönüş oldu. 2021'de sektörün üretimde yeniden yüksek düzeye erişeceğini tahmin ediyoruz. Bu seviyelere erişmesi ülke itibarının yurt dışında yükselmesiyle mümkün. Şirketlerin, sektörlerin yapacağı bir şey yok.

4 SEKTÖRÜN DURUMU

Demir Çelik Üreticileri Derneği (DCUD) Başkanı Veysel Yayan, sektörün 2018 yılı ciro büyüklüğünün 2016 seviyesinde kaldığını söylüyor. 2017 yılı ciro seviyesine ise ancak 2020 yılında ulaşılabileceğini belirtiyor. Yayan, şöyle anlatıyor: "Yılın ilk dört ayı itibarıyla ham çelik üretiminin yüzde 10 gerilemesiyle, üretimin 2018 yılının gerisinde kalacağı anlaşılıyor. Söz konusu gerileme, üretimin sürdürülebilirliği açısından hassas bir aşamaya gelindiğine işaret ediyor."

Züccaciyeciler Derneği (ZÜCDER) Başkanı Mesut Öksüz de sektörde 2012'nin son çeyreğiyle 2014 ikinci çeyreği arasına döndüklerini söylüyor ve şöyle anlatıyor: "Sektörümüz 10 milyar dolar civarında bir ciro büyüklüğüne sahip olmasına rağmen 2018 sonunda yüzde 20 daralma yaşadı. Bu yıl bu açığı tekrar kapatıp 10 milyar dolar ciroyu yakalamayı hedefliyoruz"

TÜBİDER Başkanı Rüştü Arseven, bilişim sektörünün 2011 rakamlarına döndüğünü belirtiyor ve "2018 yılı için toplam 27,4 milyar dolar değerindeki pazar büyüklüğü 2011 yıllarından bu yana fazla gelişemiyor" diyor.

Kastamonu Entegre CEO'su Haluk Yıldız "Sektördeki toplam ağaç bazlı panel üretiminin 2018 yılı itibarıyla ile 10 milyon metreküp seviyesinde olduğunu tahmin ediyoruz. Bu değer 2016 yılı seviyesinde. 2019 yılında önceliğimiz ihracatın artırılması olacak. 2020 yılında üretim seviyesinde artış öngörüyoruz" diyor.

www.bossa.com.tr

/Bossadenim /Bossagroup /Bossa

"YURT DIŞINA YÖNELİK, 2 KAT BÜYÜYECEĞİZ"

Son 5 yılda agresif bir büyüme sergileyen Zorlu Enerji, artık sağlıklı büyümeye odaklanıyor. Şirketin yeni yol haritası hazır. Zorlu Enerji Grubu Başkanı SİNAN AK, bazı varlıkları satarak ek sermaye yaratacaklarını, yeni yatırımları da ağırlıklı yurt dışında gerçekleştireceklerini söylüyor. Hedef, 4 yılda gelirin 3'te 1'ini yurt dışından sağlamak. Ak, "Kısa vadede yurt dışına ağırlık vererek daha sağlıklı bir yapıya kavuşacağız. Bu süre sonunda şirketi bugünkünün 2 katına ulaştıracağımızı düşünüyorum" diye konuşuyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

Türkiye'nin en büyük enerji gruplarından Zorlu Enerji, önemli bir değişim yaşıyor. Son 10 yılda sektörde 3,5 milyar dolarlık yatırımla agresif bir büyüme gerçekleştiren grup, hem portföyünü hem yatırım rotasını değiştirdi. 5 yıl öncesinde doğal gaz ağırlıklı bir portföye sahip olan Zorlu Enerji, bugün başta jeotermal olmak üzere yenilenebilir enerjide güçlü bir kurulu güce sahip. Hatta jeotermaldeki kapasitesiyle sektörün en büyük yatırımcısı konumunda…

Enerjide özellikle beklenen büyüme ve fiyatların yakalanamamış olması birçok büyük yatırımcı gibi Zorlu Enerji'nin de planlarında değişikliğe neden oldu. Grup, yatırımda rotayı yurt dışına çevirdi. Gelirlerinin 3'te 1'ini yurt dışından gelecek şekilde yeniden yapılandırıyor. Bu nedenle de elindeki bazı varlıkları ortaklık ya da yüzde 100 satış yoluyla devrediyor. Önümüzdeki süreçte kaynaklarıyla büyüyerek yurt dışına ağırlık vereceklerini ve böylelikle daha sağlıklı bir yapıya kavuşmayı hedeflediklerini belirten Zorlu Enerji Grup Başkanı Sinan Ak, "Şimdi varlıklarımızı yeniden döndürmemiz gerekiyor. Bu kapsamda satış yapıp tekrar yatırım dönemine geçeceğiz" diyor.

Zorlu Enerji Grup Başkanı Sinan Ak ile grubun son dönemde yaşadığı önemli değişimi ve gelecek hedeflerini konuştuk:

● Öncelikle bize Zorlu Enerji'den bahseder misiniz? Karşımızda nasıl bir yapı var?

■ Zorlu Enerji, Zorlu Holding bünyesinde, 1993'te elektrik arzının kısıtlılığı nedeniyle kendi tekstil şirketimizin elektriğini karşılamak amacıyla kurulmuş bir şirket. Önce kendi tesislerimizi beslerken sonra çevredeki tesislere elektrik vermeye başladık. İlk olarak Bursa ardından Lüleburgaz'da doğal gaz santrali kurduk ve yavaş yavaş büyümeye başladık. 2000'li yıllarda halka açıldık. Zorlu Enerji, 2000'lere kadar sadece doğal gaz santralleriyle büyüdü. 2006'dan sonra grup farklı bir atılım yaptı. Denizbank'ın satışıyla beraber Zorlu Grubu, enerji sektöründe büyüme ve Zorlu Enerji'ye ciddi anlamda yatırım yapma kararı aldı. O dönemde stratejimizi de değiştirdik ve doğal gaz santrallerinden yenilenebilir enerjiye yöneldik. Bugün yerli ve yenilenebilir enerjiye dayalı yatırımlarımızla bu konuda Türkiye'de öncü olmaya devam ediyoruz.

● Son yıllarda nasıl bir büyüme hikayeniz oldu?

■ Son yıllarda jeotermal, rüzgar ve hidroelektrik gibi yerli ve yenilenebilir kaynaklara dayalı ciddi yatırımlar yaptık. Son 10 yılda enerjiye yaptığımız yatırımlar 3,5 milyar doları buldu.

2018 sonunda toplam kurulu gücümüz 1.086 megavat. Bunun 739 megavatı yurt içinde 347 megavatı da yurt dışında. Türkiye'deki kurulu gücümüzün yüzde 87'si, toplam kurulu gücümüzün de yüzde 64'ü yenilenebilir enerji kaynaklarına dayanıyor. Kızıldere 3'ün tamamlanmasıyla birlikte jeotermal enerjideki kurulu gücümüzü 305 megavata çıkararak bu alanda Türkiye'nin en büyük oyuncusu olduk. Hidroelektrikte 119 megavatlık, doğal gazda 99,8 megavatlık bir kurulu gücümüz var.

● Güneşte ve rüzgarda kapasiteniz nedir?

■ Güneşte oyuna farklı girdik. Yatırım yapmadık ama panel satarak işin içine girdik. Amerikalı First Solar, PV ince film güneş panellerinin Doğu Avrupa, Avrasya ve Doğu Akdeniz'deki 26 ülkede satışıyla ilgili bize yetki verdi. İlk iki yıl, 2017-2018 yıllarında 500-600 megavat panel sattık. Bu yıl Amerika pazarının ciddi büyümesi nedeniyle buraya yoğunluğu azalttılar ama 2020'den itibaren tekrar bu bölgeye satışları artırmayı planlıyoruz. Bu ürünle beraber yurt dışında yatırımlar yapmak istiyoruz. Türkiye'de de şu an daha çok yerli tüketim desteklendiği için ithal ettiğimiz ürünlerin Türkiye'de olma şansı diğer yerli ürünlere karşı daha zor. Bu nedenle biz de yatırımlarımızı yurt dışına doğru çevirdik. Pakistan'da 100 megavatlık güneş enerji santra-

"OLGUNLAŞMIŞ MEYVELERİ ŞİMDİ SATIYORUZ"

"HERKES TEMKİNLİ"

Geçtiğimiz yıl enteresan bir yıldı. Yılbaşında birçok yatırım tamamlandı. Ama ikinci yarıdaki büyük dalgalanma hem bankaların hem yatırımcıların baştan aşağı tekrar kendi durumlarını gözden geçirmesine sebep oldu. Risk analizi yapıldı. Bu yıl ne oluyor diye baktığımızda sakin bir ortam var. Riskler daha iyi anlaşılmış durumda. O yüzden herkes temkinli hareket ediyor. Eylül'e kadar süreç böyle devam edecek görünüyor.

DEVAM EDEN YATIRIMLAR

Bizim bu ortamda devam eden yatırımlarımız var. Türkiye'de 2020'ye yetiştirmeye çalıştığımız iki jeotermal santralimiz var, onları yapıyoruz. Dağıtım bölgesinde yatırımımız var. OEDAŞ ile bu yıl içerisinde, elektrik dağıtımı alanında bir yılda yapılan en büyük yatırımlardan birini hayata geçiriyoruz. Pakistan'da 100 megavat güneş santrali yatırımı yapıyoruz.

"AGRESİF DEĞİLİZ"

Dolayısıyla hiç yatırım yapmıyor değiliz ama agresif değiliz. Son 5 yılda agresif bir büyüme trendi içindeydik, büyük yatırımlar yapıp FAVÖK'ümüzü ciddi anlamda artırdık. Yine yatırım yapıyoruz ama biraz da artık olgunlaşmış meyveleri satıyoruz. Böylelikle ilave sermaye yaratıyoruz.

arvento®
Mobile Systems

TÜRKİYE'NİN NUMARALI ARAÇ TAKİP ŞİRKETİ

Bilişim 500 Araştırması 2018 sonuçlarına göre
"Mobil Uygulamalar" kategorisinde 6. kez üst üste,
"IoT ve M2M" kategorisinde 2. kez üst üste
Türkiye'nin bir numaralı şirketi.

www.arvento.com

1. Başlangıçta sadece doğal gaz santralleriyle büyüdük. 2006'dan sonra farklı bir atılım yaptık.
2. Bu atılımda Denizbank'ın satışı sonrasında grubun enerjiye ciddi anlamda yatırım yapma kararı etkili oldu.
3. O dönemde stratejimizi değiştirdik ve ağırlıklı olarak yenilenebilir enerjiye yöneldik.
4. 10 yılda 3,5 milyar dolar yatırım yaptık. 2018 sonunda 1.086 megavat kurulu güce ulaştık.
5. 2018'de 386 milyon dolar FAVÖK yaptık. 2019'da 400 milyon dolar, orta vadede ise 500 milyon dolar bekliyoruz.

ZORLU ENERJİ'NİN YENİ ROTASI

6. Son 5 yılda agresif bir büyüme trendi içindeydik. Şimdi ise sağlıklı bir büyüme olacak.
7. Üretimde ortak alabilir ya da yüzde 100 satabiliriz. Doğal gaz dağıtımda ortaklık ya da satış düşünüyoruz.
8. Kendimizi güney eksende konumlandırıyoruz. Afrika ve Uzakdoğu'da jeotermale yatırım planlıyoruz.
9. Hedefimiz yeni yatırımlarla FAVÖK'ümüzün 3'te 1'ini yurt dışından sağlamak.
10. Gelecek 5 yılda yeni alanlarda da büyüyerek enerjinin en bilinen ilk 3 şirketinden biri olacağız.

li yatırımımız devam ediyor, Kazakistan'da 50 megavatlık güneş santrali yatırımı için iyi niyet anlaşmasını imzaladık. Katar'da güneş enerjisiyle ilgili ihalelere girmek için değerlendirmelerimiz devam ediyor. Türkiye'de ve Pakistan'da rüzgar yatırımlarımız var. Türkiye'de birtakım ihaleler yapıldı. Biz de girdik o ihalelere ama alma şansımız olmadı. Gelecekte Türkiye'de yeni yatırımlara odaklandığımızda, rüzgar en çok yatırım yapmak isteyeceğimiz alanlardan biri olacak. Şu an rüzgarda 272 megavatlık bir kurulu gücümüz var.

● Enerjide aynı zamanda dağıtımda da varsınız, oradaki konumunuz nedir?

■ Elektrik dağıtımı alanında Osmangazi Bölgesi'nde beş şehirde yaklaşık 1,8 milyon aboneye elektrik dağıtımı ve perakende satışı, tüm Trakya ve Antep'te 600 bin aboneye doğal gaz dağıtım hizmeti veriyoruz. Yani toplamda 10 milyona yakın insana dokunuyoruz. Öte yandan yeni nesil teknoloji markamız ZES'i (Zorlu Energy Solutions) kurduk. 12 ilde kurduğumuz 54 hızlı şarj noktası, 82 şarj istasyonu ve 126 soketle Türkiye'nin altı büyük şehrini birbirine bağladık. Uzun vadede hedefimiz bu istasyonların sayısını 1.000'e çıkararak Türkiye'nin dört bir yanını şarj istasyonlarıyla donatmak. Bu çerçevede ayrıca ülkemizde elektrikli araç kullanımının yaygınlaştırılmasını teşvik etmek amacıyla Türkiye'de bir ilke imza atarak; saatlik kiralama hizmeti sunan elektrikli araç paylaşım platformu "electrip"i hayata geçirdik.

● Peki gelirler ve kârlılık açısından bakarsak Zorlu Enerji tüm bu yatırımlar ve yaşanan portföy değişimiyle bugün hangi noktada?

"MALİYETLERDE DÜŞÜŞ VAR"

LNG'DEKİ GELİŞME

Dünyada kaya gazının oluşmasıyla birlikte LNG sektöründe muazzam gelişme oldu. Amerika doğal gazda ithalatçı iken ihracatçı oldu. LNG boru gazıyla rekabet edebilir hale geldi. Bugün Rusya'dan pahalı doğal gaz alıyoruz. LNG boru gazından daha önemli ve ucuz hale geldi. Bir rekabet ortamı oluştu. Öte yanda yenilenebilir enerjide de maliyetlerde düşüş var. Çünkü Çin muazzam şekilde rüzgar ve güneş santrali kuruyor, Amerika da öyle... İki mega pazar bunları tüketmeye başladığı için üretim maliyeti inanılmaz düştü.

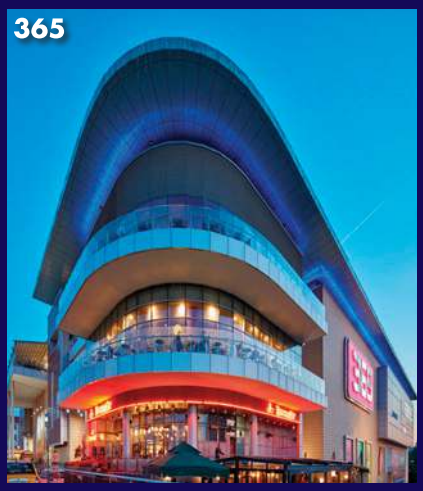
"ARTIK ELEKTRİK FİYATI ARTMAZ"

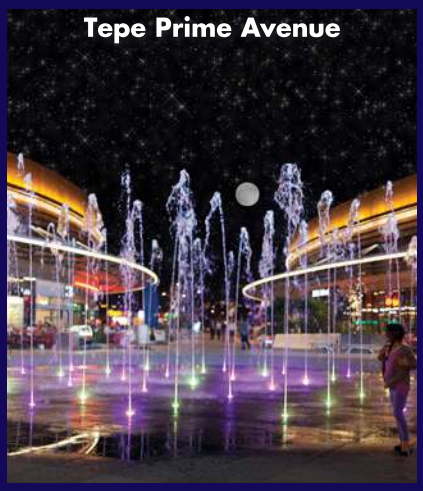
Dünyadaki trende baktığımızda artık elektrik fiyatlarının artmayacağını çok net görüyoruz. Elektrikli araçlar tüketilmeye başlandı. Petrol istasyonları yavaş yavaş azalırken orta ve uzun vadede evde ve iş yerlerinde elektrik tüketimi artmaya başlayacak. Hızlı şarj istasyonları kurulacak. Bu da dağıtım şirketlerinin yatırım yapmasına sebep olacak. Bizim dağıtım şirketini satın almamızın en önemli nedeni bu.

YENİLİKÇİ, YARATICI,

KEYİFLİ MEKÂNLARLA

Yaşama ve markalara değer katar.





AVM Yönetim, Kiralama ve Konsept Danışmanlığı

BİLKENT HOLDING

Tepe Emlak Yatırım A.Ş. bir Bilkent Holding kuruluşudur.

TEPE EMLAK

Tepe Emlak Yatırım İnşaat ve Ticaret A.Ş.
www.tepeemlak.com.tr

■ Geçtiğimiz yıl 386 milyon dolar FAVÖK yaptık. 2019'da FAVÖK beklentimiz 400 milyon dolar. Orta vadede hedefimiz 500 milyon dolar civarında bir FAVÖK rakamına ulaşmak. Burada rakamlara ulaşmak için biraz dağıtım bölgelerine yatırım yapmamız gerekiyor. Toplam borcumuz birinci çeyrekte 2 milyar dolar ancak halka açık şirketler arasında sektörün en kârlı şirketi olduğumuz zaten açıklanan rakamlardan da görülüyor. Zorlu Grubu'nda Vestel'den sonra ikinci büyük şirketiz. Bu yıl 7,3 ile 7,6 milyar TL civarında bir ciromuz olacak. Net borç / FAVÖK oranı dediğimizde bizim için bu oran ilk çeyrek itibarıyla 6'nın altına gerilemiş durumda. Buradaki hedefimiz 4'ün altına gelmek. Bunu da hızlı bir şekilde yapmak istiyoruz. Bizim orijinal hedefimiz, 2019-2020 gibi ikincil halka arzı yapmaktı. Halihazırda halka açık olan yüzde 15'i yüzde 40'lara kadar artırmayı hedefliyorduk. Amacımız buradan gelecek parayla içerideki borçları azaltıp çok daha kârlı ve rasyoları çok güçlü bir şirket olmaktı. Ama son 1,5 yıldır yaşanan finansal hareketlilik nedeniyle bunu şu anki piyasa şartlarında gerçekleştirmek çok mümkün değil. Belki 1-2 yıl ortamın düzelmesini bekleyeceğiz.

● İstediğiniz rasyolara gelmek için nasıl bir yol haritanız var?

■ Aslında bir süre önce stratejik gördüğümüz alanlara odaklanmak için faaliyet alanlarımızı yeniden yapılandırdık. Bu doğrultuda şirket yapımızı dörde böldük. Üretim şirketlerimiz bir grup. Türkiye'deki elektrik dağıtım ve ticaret ikinci grup. Doğal gaz dağıtım ve ticaret üçüncü grup. Yurt dışı yatırımlar dördüncü grup. Yurt dışı yatırımlarla ilgili herhangi bir değişikliğimiz yok ancak üretim varlıklarımıza belli kıstaslarda iş birliği yapacak farklı şirketler bakmaya çalışıyoruz.

● İş birliği derken ortaklık ve satıştan bahsediyorsunuz… Ortaklıklardan tam olarak beklentiniz nedir?

■ Bizim bilançomuzda kur riski yok. Gelirlerimizin büyük kısmı dolar, kredilerimizde dağılım da benzer şekilde gelirlerimizle dengeli gidiyor. Bu ortaklıkları yapıp önemli bir gelir edeceğimizi öngörüyoruz.

● Satış ajandanızda neler var?

■ Üretim santrallerimize ortak alabilir ya da içinden bir tanesini yüzde 100 satabiliriz. Doğal gaz dağıtım şirketlerinde de ortaklık ya da satış düşünüyoruz. Yurt dışında bir şey satmak niyetinde değiliz. Türkiye'deki varlıkları bu şekilde değerlendireceğiz. Ancak henüz netleşen bir şey yok.

● Yurt dışında büyüme hedefiniz nedir?

■ Bizim 386 milyon dolar FAVÖK'ümüz varsa bunun yaklaşık 20 milyon doları yurt dışından geliyor. Yeni yatırımlar yaparak bu rakamı 3'e 1 seviyesine çıkarma hedefimiz var. Bunu yapmak istememizin nedeni daha sağlıklı bilançoya sahip olmak ve riski yaymak. Hem Afrika'da hem Uzakdoğu'da jeotermal alanında yatırım yapmayı planlıyoruz. Bu bölgelerde çeşitli ülkelerde fırsatları değerlendirebiliriz ve buna yönelik ekiplerimizi de oluşturmaya başladık. Kenya'da şu anda bir ihaleye girmek üzereyiz, Endonezya'da yatırım yapmakla ilgili bir ekip oluşturuyoruz. Amacımız Pakistan'da özellikle yenilenebilir enerji alanında büyük bir oyuncu olmak. Önceliğimiz jeotermal ama arkasından da güneş geliyor.

● Yurt dışına yönelik hedeflerinizi ne kadar sürede hayata geçirirsiniz?

■ 4-5 yılda olur. Bu süre sonunda ne olursa olsun şirketi bugünkünün 2 katı duruma getireceğimizi düşünüyorum.

● Gelecek 5 yılda şirketin görünümü ne olur?

■ Önümüzdeki 5 yılda mevcut iş kolumuzda yani jeotermal, güneş ve dağıtım sektörlerinde belli bir miktar büyüyeceğiz, bu agresif değil sağlıklı bir büyüme olacak. Bunun yanı sıra şirketi akıllı sistemlerle "akıllandıracağız" diyebilirim. C

"PİYASA RİSKİ ALAN SIKINTIDA"

"46 ANA YATIRIMCI VAR"

Bundan 10 yıl önce, 2023 büyüme hedefleri ortaya konuldu. Büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için enerji sektörünün diğer yatırımların 2 adım önünde olması gerek ki diğer yatırımlar devreye girdiğinde oraya elektrik verilebilsin. Doğal olarak 2007-2008'den itibaren herkes yatırıma başladı. Bugün Türkiye'de 46 tane ana yatırımcı var, ufak tefek de 100'e yakın yatırımcıdan bahsedebiliriz. Bu rakamlara 1 megavatlık güneş santrali yatırımcılarını dahil etmiyorum.

47 MİLYAR DOLARLIK BORÇ

Bazı yatırımcılar piyasa riski alarak bazıları da almayarak bu yatırımları yaptı. Piyasa riski almadan alım garantili olarak bu işi yapanların durumu iyi, ancak piyasa riskini alan sıkıntıda. Sektörde 47 milyar dolar civarında bir borçluluktan söz ediliyor. Ama sektörün yüzde 90'ı düzgün çalışan şirketler ve bir şekilde bankalar ve kamuyla anlaşarak bu süreçte yollarına devam edeceklerine inanıyorum.

Regulator

KURUMSAL RİSKLERİN RÖNTGENİNİ "REGULATOR" ÇEKİYOR

Howden Sigorta, 7 binden fazla sorgulamayı içeren bir algoritmaya sahip olan ürünü Regulator ile şirketlerin tüm risklerinin analizini yapıyor. Buradan ortaya çıkan verilere göre de şirketlere terzi usulü poliçeler hazırlayıp sigorta maliyetlerini düşürüyor. Howden Türkiye Satış Lideri Burçin Bayrakgil, "Ürünü önümüzdeki yıl Dubai'ye daha sonra diğer pazarlara ihraç etmeyi planlıyoruz" diyor.

Sigorta brokerliği alanında Türkiye'nin en büyük üç şirketi arasında yer alan Howden Sigorta, uzun çalışmalar sonucunda geliştirdiği Regulator adlı ürünle şirketlerin risk röntgenini çekmeye başladı. 7 binden fazla sorgulamayı içeren bir algoritmaya sahip olan Regulator ile şirketlerin tüm risklerinin analizi yapılıyor ve buradan ortaya çıkan verilere göre şirketlere terzi usulü poliçeler hazırlanıp sigorta maliyetleri düşürülüyor.

Sistemin en önemli özelliği, bir algoritma üzerinden çalışması ve insan faktörünü ortadan kaldırması. Risk analizleri, bir kişi tarafından değil algoritmik bir program tarafından yapılıyor. Dolayısıyla müşteri temsilcisinin bilgisine ve tecrübesine bırakılmıyor. Sistem kendi içinde çapraz sorgulamaları algoritmik teknolojisiyle, işletmenin sahada karşılaştığı risklerle poliçe üzerindeki teminatın örtüşmemesi durumunda ortaya çıkan sigortasızlık riskini tamamen ortadan kaldırıyor. Sigortalanabilir her riski belirleyerek teminat altına alıyor. Şirketlerin gelişimine göre de değişen risklerini takip ederek dizayn edilen poliçelerin güncel kalmasını sağlıyor.

BİLİNMEYENE TAKİP

Howden Türkiye Satış Lideri Burçin Bayrakgil, yeni nesil sistematik risk danışmanlığı ürünü olan Regulator'le ilgili şunları söylüyor:

"Howden olarak yenilikçi bir brokeriz ve teknolojiyi kullanmayı seviyoruz. Yüksek teknolojiyi satışta değil özellikle ürünü oluştururken kullanıyoruz. Regulator de sektördeki ilk algoritmik risk danışmanlığı programı. 7 binden fazla sorgulamaya cevap veren bir algoritmayla şirketlere özgü tüm sigortalanabilir riskleri belirleyebiliyoruz. Her kurumun kendine özgü farklı riskleri var, bunların da tamamı deneyimlenmedikçe bilinmiyor. Dolayısıyla şirketler, bilinmeyen ve ölçülmemiş risklerle karşı karşıya kalıyor. Bu anlayışı kökten değiştirecek olan Howden Regulator, sadece bilinen ve ölçülmüş riskleri değil, bilinmeyen, yaşanmamış, ölçülmemiş riskleri de ortaya çıkaracağı için özellikle de ölçek olarak belli bir büyüklüğü olan şirket ve holdinglerde ciddi katma değer sağlıyor.

TERZİ USULÜ POLİÇE

Regulator ortaya çıkan risklere birebir uyan, işletmenin büyüme veya daralmasına eşlik edebilen sigorta programları oluşturuyor, yeterlilik ve maliyet optimizasyonları sağlıyor.

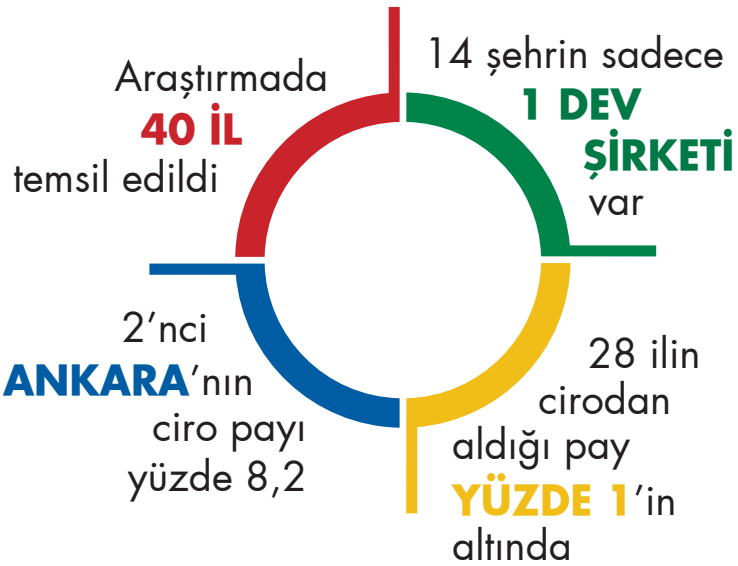
Regulator sayesinde bugüne kadar müşterilerimizde sigortalanma oranlarında yaklaşık yüzde 50'nin üzerinde teminat genişletmesi sağlarken, yüzde 30'un üzerinde de prim ekonomisi yarattık."

howden www.howden.com.tr/regulator HowdenTurkey

Advertorial

37 İLİN MİLYARLIK DEVİ VAR

Capital500'ün iller karnesine baktığımızda ağırlık her zamanki gibi İstanbul'un... 500 şirketin 251'i İstanbul merkezli olarak faaliyetlerini yürütüyor. İstanbul şirketlerinin toplam cirodaki payı yüzde 60,65. 2018 yılında İstanbullu şirketlerin cirodan aldığı pay 3 puan düştü. Yıllar itibarıyla listedeki İstanbullu şirket sayısında görülen düşme eğilimi bu yıl da devam etti ve 4 İstanbullu şirket listeye veda etti.



(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	ADANA						
164	Sasa Polyester	2.283.886.668	475.835.063	*	3.469.584.307	605.000.000	Tekstil-konfeksiyon
380	Temsa Global	1.025.019.644	*	124.993.000	1.506.444.111	*	Otomotiv
396	Beyteks Tekstil	966.813.387	*	14.078.000	641.698.369	*	Tekstil-konfeksiyon
412	Sasa Dış Ticaret	932.375.861	14.394.837	183.074.232	220.547.458	2.000.000	Ticaret-hizmet
432	İlhan Demir Çelik ve Boru	887.867.982	*	38.857.000	*	*	Demir çelik
444	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	858.362.705	*	*	*	*	Plastik
483	Elita Gıda	766.963.820	*	*	378.674.979	*	Gıda-içecek
	AKSARAY						
181	Ağaçlı Otomotiv Gıda	2.113.498.726	8.734.908	*	329.449.107	86.782.942	Gıda-içecek
	ANKARA						
13	RC Rönesans İnşaat	23.359.057.000	*	*	19.037.586.000	3.231.156.000	İnşaat
14	Türk Telekom	20.430.900.000	-2.022.281.000	*	36.198.511.000	7.453.603.000	Telekom
39	Limak İnşaat	9.707.211.605	150.785.982	383.702	37.050.525.915	6.524.463.367	İnşaat
42	Aselsan	9.008.516.000	2.241.766.000	185.000.000	19.473.631.000	10.132.601.000	Elektrik-elektronik
48	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	8.045.313.553	1.208.075.095	849.118.102	22.366.741.373	8.013.823.707	Savunma
59	Mapa İnşaat	6.358.397.094	987.929.985	113.204.136	15.374.257.571	6.524.187.407	İnşaat
78	HYPCO Petrolcülük	4.728.910.812	*	*	357.778.340	*	Enerji-petrol
91	Türk Traktör	3.908.943.513	256.383.584	402.459.281	3.093.253.588	651.857.722	Otomotiv
97	Nurol İnşaat	3.744.833.000	24.549.000	2.593.517	8.518.650.000	2.825.350.000	İnşaat
106	YDA İnşaat	3.500.444.632	756.151.498	5.000.000	14.764.178.523	4.622.396.209	İnşaat
108	Gülermak Ağır Sanayi	3.475.695.325	*	*	2.422.464.951	*	İnşaat
133	STM Savunma Teknolojileri Mühendislik	2.757.103.308	153.417.527	29.591.518	2.848.203.349	396.015.681	Savunma

* Açıklanmadı.

DİJİTALLEŞMENİN EN İYİ HALİ:
UÇUŞA GEÇEN İŞ MODELLERİ

NESNELERİN İNTERNETİNİ KULLANARAK İŞİNİZİ DÖNÜŞTÜRÜN

IoT Service Button sayesinde şirketler, talep üzerine zahmetsizce ve hemen sipariş verebiliyor. Zorlu sipariş verme ve servis süreçleri artık tek bir düğmeyle otomatik olarak yürütülüyor.
Peki siz Nesnelerin İnternetine ne zaman katılacaksınız?

T · · ·

LIFE IS FOR SHARING.

www.t-systems.com/tr/en

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
152	MAN Türkiye	2.460.980.013	*	*	*	*	Otomotiv
153	Gama Enerji	2.457.431.740	*	*	7.561.948.036	*	Enerji-petrol
154	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	2.451.574.021	68.147.209	12.000.000	3.604.820.781	1.584.025.423	Lastik
167	Detaş Sac Profil Demir Çelik	2.260.486.038	*	*	173.163.932	*	Demir çelik
173	Özaltın İnşaat	2.203.043.623	102.603.284	7.348.963	8.092.132.719	650.000.000	İnşaat
186	Koluman Motorlu Araçlar	2.014.811.103	3.988.558	160.105	926.832.416	273.097.186	Otomotiv
189	Roketsan Roket Sanayi	2.009.266.179	317.358.358	10.083.196	6.413.058.422	147.052.861	Savunma
190	Tepe İnşaat	2.008.467.512	18.109.654	1.571.803	3.268.537.239	2.261.218.733	İnşaat
193	Termopet Akaryakıt	1.992.271.724	*	*	313.839.059	*	Enerji-petrol
219	Yenigün İnşaat	1.730.564.723	*	*	2.341.679.191	*	İnşaat
233	İpek Doğal Enerji	1.670.786.000	1.358.590.000	*	4.716.616.000	939.698.000	Enerji-petrol
234	Eti Soda	1.669.928.210	*	204.451.000	2.297.933.189	*	Maden
235	Koza Madencilik	1.668.431.000	1.360.428.000	*	4.687.989.000	2.080.017.000	Ağaç-orman
238	Gama Güç Sistemleri	1.649.777.000	*	*	2.475.170.000	*	İnşaat
240	Eser Taahhüt	1.641.292.200	210.320.460	44.117	1.064.461.334	813.457.755	İnşaat
252	Gama Endüstri	1.564.991.000	*	*	1.514.253.000	*	İnşaat
281	Nevzat Ecza Deposu	1.363.258.639	18.580.067	*	585.641.848	146.696.334	İlaç ve ilaç dağıtım
318	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	1.219.474.547	452.308.276	116.387.299	1.893.806.072	154.712.750	Makine
319	Havelsan Hava Elektronik	1.209.586.137	248.767.872	6.576.510	2.418.622.453	811.822.792	Savunma
324	Yayla Agro Gıda	1.197.199.684	20.045.992	4.372.631	899.772.898	251.997.398	Gıda-içecek
325	Lokal İnşaat	1.195.586.496	*	*	133.111.743	*	Ticaret-hizmet
335	Yunus Market İşletmeleri	1.171.067.084	*	*	510.040.821	*	Perakende
347	FNSS Savunma Sistemleri	1.129.273.120	*	175.247.000	*	*	Savunma
388	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	980.831.857	3.030.692	129.215.307	421.116.395	73.056.286	Otomotiv
397	RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	966.616.739	*	*	*	*	Enerji-petrol
401	Noksel Çelik Boru	955.983.425	*	89.578.000	1.063.855.702	*	Demir çelik
417	Mitaş Endüstri Sanayi	922.221.860	44.935.911	105.697.692	698.956.601	296.739.725	Demir çelik
427	Tan Oto	897.682.113	*	*	975.611.358	7.023.900	Otomotiv
436	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	878.785.734	*	*	3.160.446.211	*	Enerji-petrol
446	Otoyol Yatırım ve İşletme	850.639.387	*	*	25.603.047.975	2.185.683.544	İnşaat
455	Oyak Beton	829.782.166	*	*	*	*	Çimento
463	Göknur Gıda	813.109.584	*	46.121.000	760.005.594	*	Gıda-içecek
469	Kur İnşaat	809.331.854	*	*	305.942.698	*	İnşaat
479	Ayen Enerji	778.191.877	-22.185.163	*	2.668.036.731	479.652.307	Enerji-petrol
489	Park Termik Elektrik	761.787.022	*	*	*	*	Enerji-petrol
491	Ortadoğu Rulman Sanayi	758.310.517	*	*	*	*	Makine
498	Securitas Güvenlik Hizmetleri	736.142.000	15.747.000	*	230.647.000	46.096.000	Ticaret-hizmet
	ANTALYA						
52	Güneş Ekspres Havacılık	7.124.328.854	*	*	7.099.163.544	*	Ulaştırma
145	İATİ Turizm	2.531.413.645	3.896.767	349.343.353	373.012.323	10.000.000	Ticaret-hizmet
256	Galeri Kristal Turizm İnşaat	1.538.167.274	*	2.697.872	3.699.351.463	190.500.000	Turizm
273	Corendon Airlines	1.452.133.152	44.848.058	278.517.504	266.495.279	65.584.112	Ulaştırma
357	AGT Ağaç Sanayi	1.102.599.790	*	83.594.000	*	*	Ağaç-orman
375	Adopen Plastik	1.036.059.902	5.775.493	70.353.384	1.400.710.570	329.805.344	Plastik
	BALIKESİR						
123	Banvit	2.932.275.490	94.177.292	118.928.400	1.545.004.829	731.500.997	Gıda-içecek
437	Balıkesir Elektromekanik	878.000.120	*	88.209.000	1.092.286.349	*	Enerji-petrol

* Açıklanmadı.

Lila GROUP

Dev yatırımlarla
Türkiye ve dünyada
büyüyoruz!

140.000 m²'lik bir alanda, yıllık 150.000 ton kapasiteli üretim tesisimizle sadece Türkiye'nin 500 Dev Sanayi şirketi arasında değil; Doğu Avrupa, Orta Doğu, Kafkaslar ve Afrika bölgelerinde tek kampüs altındaki **en büyük kağıt üretim tesisine sahibiz.**

Sektöre getirdiğimiz ilkler, yenilikçi, genç, dinamik yapımız, doğaya ve çevreye saygılı üretim süreçlerimizle sürdürülebilir bir gelecek için insana, sektöre, Türkiye'ye her gün daha fazla yatırım yapıyor; Çorlu'da üretip Türkiye ve Dünya'ya ulaşıyoruz.

www.lilagroup.com

/lilakagit

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	BOLU						
192	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.998.391.058	*	49.607.000	889.958.567	*	Gıda-içecek
	BURSA						
56	*	6.630.511.523	*	1.013.381.000	*	*	Otomotiv
58	Borçelik Çelik Sanayi	6.378.695.136	337.756.624	227.204.058	3.164.871.072	803.504.994	Demir çelik
136	*	2.744.619.210	*	*	919.348.332	*	İlaç ve ilaç dağıtım
197	Asil Çelik Sanayi	1.932.125.926	*	146.646.000	*	*	Demir çelik
214	Özdilek AVM ve Tekstil	1.767.756.300	93.038.682	*	1.513.394.675	405.367.565	Perakende
230	Korteks Mensucat	1.680.296.738	286.103.834	48.786.175	3.672.309.858	1.216.046.456	Tekstil-konfeksiyon
237	Beyçelik Gestamp Kalıp	1.664.825.286	*	57.941.365	*	*	Otomotiv
261	Karsan Otomotiv	1.504.611.404	-37.102.957	164.915.977	2.359.885.033	327.563.871	Otomotiv
264	Pro Yem	1.489.244.298	*	*	*	*	Tarım
275	Gemlik Gübre	1.426.046.715	-65.493.233	78.162.798	2.069.003.540	495.278.269	Gübre
279	Prysmian Kablo	1.373.378.408	42.005.618	*	*	*	Elektrik-elektronik
326	Yeşim Satış Mağazaları	1.189.584.580	290.712	208.714.466	851.094.131	20.294.517	Perakende
327	Bursa Çimento	1.189.550.086	192.608.947	70.262.530	900.968.225	513.462.221	Çimento
332	Döktaş Dökümcülük	1.179.872.081	109.887.589	190.063.951	1.359.736.303	128.883.583	Otomotiv
364	Aunde Teknik Tekstil	1.066.430.735	283.680.736	224.913.534	*	785.502.116	Otomotiv
370	Durmazlar Makine Sanayi	1.048.731.644	*	121.644.572	1.199.080.958	531.058.490	Makine
423	Bursa Gaz	906.091.339	*	*	813.271.371	*	Enerji-petrol
439	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	870.091.198	*	51.233.000	335.516.143	*	Tarım
445	Harput Tekstil	857.578.304	*	14.767.000	1.039.576.535	*	Tekstil-konfeksiyon
467	Sırmagrup İçecek	810.713.344	*	*	*	*	Gıda-içecek
476	Coşkunöz Metal	791.557.080	*	*	*	*	Metal
485	Çemtaş	764.727.419	176.671.574	69.473.081	534.735.170	427.516.859	Demir çelik
487	Chassis Brakes International	763.388.773	*	*	*	*	Otomotiv
495	Leoni Kablo ve Teknolojileri	749.860.147	33.811.642	113.620.969	442.464.445	146.549.005	Elektrik-elektronik
	ÇANKIRI						
492	Sumitomo Rubber AKO Lastik	751.810.977	*	131.857.000	1.575.425.876	*	Lastik
	ÇORUM						
10	Ahlatcı Kuyumculuk	24.886.405.321	39.992.990	593.922.113	1.015.665.165	694.862.051	Kuyum
12	Ahlatcı Metal Rafineri	23.398.521.709	7.955.464	34.754.082	204.843.346	121.264.340	Kuyum
	DENİZLİ						
67	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	5.471.244.939	*	663.215.000	1.748.310.420	*	Metal
110	Aydem Elektrik Perakende Satış	3.465.265.711	*	*	2.114.447.900	*	Enerji-petrol
196	Abalıoğlu Yem-Soya	1.932.566.392	116.201.975	33.671.731	873.017.230	498.605.551	Gıda-içecek
211	Kocaer Haddecilik	1.815.880.476	6.867.237	218.428.000	866.161.145	158.778.870	Demir çelik
299	Kardemir Haddecilik	1.297.117.990	*	187.000.000	835.519.082	*	Demir çelik
339	Seval Kablo	1.154.079.854	*	197.132.000	*	*	Metal
368	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	1.051.858.647	3.405.082	*	192.721.731	47.154.590	Otomotiv
382	ADM Elektrik Dağıtım	1.015.571.242	*	*	2.305.771.935	*	Enerji-petrol
402	Abalıoğlu Tarımsal	952.372.108	*	*	*	*	Tarım
409	Aynes Gıda	935.124.087	*	12.195.000	*	*	Gıda-içecek
	EDİRNE						
302	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	1.291.285.327	65.102.377	301.414	533.040.248	415.733.292	Gıda-içecek

* Açıklanmadı.

Otokoç Otomotiv 90.Yıl

Tutkuyla gidilen yol, zirveye varır.

Türk otomotiv sektöründe 90 yıldır sarsılmadan durduğumuz zirvede, Türkiye'nin dört bir yanındaki noktalarımız ve bizi zirveye taşıyan kalitemizle daima hizmetinizdeyiz.

Araç satış, servis, ikinci el, sigorta ve toptan yedek parçada her zaman en iyi hizmeti sunan Otokoç, Birmot, Otokoç Sigorta, Otokoç 2. El, Otokoç Parça; araç kiralamada ise Avis, Avis Filo, Budget ve Zipcar markalarımızla %100 Türk sermayeli en büyük otomotiv şirketlerinden biri olan Otokoç Otomotiv olarak her sene müşteri memnuniyeti ve tercihlerini içeren pek çok ödül ile taçlandırılıyoruz.

Sektörde 90 yıldır sürdürdüğümüz liderliğimizi ve bizi liderliğe taşıyan kalitemizi her alanda korumaya devam edeceğiz.

Koç

Otokoç Birmot AVIS AVIS filo Budget

Otokoç Sigorta zipcar Otokoç 2.EL Güven Noktası Otokoç Parça

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	ELAZIĞ						
359	Fırat Elektrik Perakende Satış	1.095.841.427	57.035.316	*	518.118.676	135.865.886	Enerji-petrol
478	Eti Krom	783.085.247	*	*	3.393.805.410	*	Maden
	ERZURUM						
471	Aşkale Çimento	797.009.256	*	*	*	*	Çimento
	ESKİŞEHİR						
99	Eti Gıda	3.682.812.240	*	134.875.320	*	*	Gıda-içecek
218	TEI-Tusaş Motor Sanayi	1.730.664.927	*	286.101.655	3.229.263.454	1.141.845.414	Savunma
	GAZİANTEP						
85	Tiryaki Agro Gıda	4.396.799.061	53.419.161	762.590.385	4.128.626.110	902.854.858	Tarım
134	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	2.753.312.671	*	136.617.000	1.143.533.152	*	Kağıt ve ambalaj
177	Gülsan Sentetik Dokuma	2.150.762.935	*	201.670.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
187	Sanko Tekstil İşletmeleri	2.014.498.496	*	10.297.267	*	*	Tekstil-konfeksiyon
251	Oba Makarna	1.571.093.174	111.586.386	165.518.452	587.145.756	460.217.713	Gıda-içecek
274	Sanko Dış Ticaret	1.439.643.834	*	272.300.078	*	*	Dış ticaret
283	Merinos Halı	1.342.714.843	53.120.655	*	2.614.179.511	391.305.037	Tekstil-konfeksiyon
289	Şölen Çikolata Gıda	1.335.807.020	*	153.890.762	*	*	Gıda-içecek
292	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.331.242.828	3.839.425	200.200.079	279.132.216	85.663.849	Ticaret-hizmet
350	Melike Tekstil	1.124.089.307	*	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon
365	Naksan Plastik	1.058.433.128	*	53.292.000	2.501.433.580	*	Plastik
378	Mutlu Makarnacılık	1.031.407.595	*	*	*	*	Gıda-içecek
408	Süper Film Ambalaj	939.353.029	*	15.659.130	*	*	Kağıt ve ambalaj
411	Selçuk İplik	934.305.089	*	69.870.000	870.939.380	*	Tekstil-konfeksiyon
426	Çimko Çimento	900.062.974	*	37.933.140	*	*	Çimento
428	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	897.195.946	-18.308.340	1.015.020	895.822.032	704.865.460	Gıda-içecek
450	Sanko Pazarlama	847.622.155	*	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon
459	Şireci Tekstil	820.465.859	*	*	1.200.124.131	*	Tekstil-konfeksiyon
500	Dost Kardeşler Tekstil	735.792.837	*	*	644.542.712	*	Tekstil-konfeksiyon
	HATAY						
22	İskenderun Demir Çelik	15.881.960.000	5.765.252.000	657.090.628	20.981.564.000	15.727.768.000	Demir çelik
57	Tosçelik Profil ve Sac	6.410.345.166	*	391.493.518	6.106.186.568	*	Demir çelik
124	MMK Metalurji	2.931.658.811	*	165.420.000	*	*	Metal
188	Atakaş Çelik Sanayi	2.012.713.024	*	*	*	*	Demir çelik
210	Tosyalı Filmaşin ve İnşaat Demir Üretim	1.816.940.026	10.307.438	174.235.959	666.433.614	*	Demir çelik
278	Net Haddecilik	1.380.789.054	*	12.584.000	*	*	Demir çelik
354	Tosyalı Demir Çelik	1.116.529.789	*	62.764.255	1.288.951.424	*	Demir çelik
442	Tosçelik Spiral Boru	864.186.092	26.398.860	65.202.888	531.549.584	*	Demir çelik
456	Altın Ateş Kimya	825.780.656	2.784.397	38.465.407	411.235.360	115.743.670	Kimya
	İSTANBUL						
2	Türk Hava Yolları	62.853.000.000	5.234.000.000	*	109.076.000.000	31.281.000.000	Ulaştırma
3	Petrol Ofisi	49.933.106.633	275.207.917	1.108.547.076	10.298.962.599	2.900.684.559	Enerji-petrol
4	Opet Petrolcülük	42.997.122.030	785.655.669	*	7.879.569.143	2.657.797.436	Enerji-petrol
5	Ford Otosan	33.292.030.000	1.761.112.000	5.669.990.077	13.184.440.000	3.893.239.000	Otomotiv
6	Shell&Turcas Petrol	32.565.851.000	139.674.000	52.113.754	5.355.652.000	528.118.000	Enerji-petrol
7	BİM Birleşik Mağazalar	32.322.987.000	1.626.812.000	*	8.947.950.000	3.512.016.000	Perakende
9	Arçelik	26.904.000.000	949.000.000	3.818.000.000	28.368.000.000	8.219.000.000	Elektrik-elektronik

* Açıklanmadı.

www.envision.com.tr

enVision ile ofisinizde kesintisiz otomasyon sağlayarak, kağıt bazlı tüm iş süreçlerinizi tam entegre bir dijital platforma taşıyın. Zaman ve maliyet tasarrufu yaparak, verimliliği artırın!

SÜREÇ YÖNETİMİ / FORM YÖNETİMİ / BELGE YÖNETİMİ / ARŞİV YÖNETİMİ
PORTAL YÖNETİMİ / ELEKTRONİK İMZA / MOBİL İMZA

20 ÜLKE / 400 KURUMSAL MÜŞTERİ / 400.000 SON KULLANICI

envision®

Elektronik Belge, Form ve
Süreç Yönetim Sistemi

CBKSoft

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
15	Turkcell	20.350.557.000	2.672.816.000	*	42.765.275.000	15.921.744.000	Telekom
16	Oyak Renault	20.242.380.719	*	3.363.034.000	*	*	Otomotiv
17	Migros	18.717.358.000	-1.047.267.000	*	10.884.861.000	635.090.000	Perakende
18	Anadolu Efes Biracılık	18.689.686.000	629.935.000	117.981.496	38.926.112.000	21.334.006.000	Gıda-içecek
19	Tofaş Oto Fabrika	18.603.331.000	1.290.894.000	3.001.813.470	13.001.799.000	3.706.555.000	Otomotiv
20	Enerjisa Enerji	18.300.000.000	1.322.000.000	*	23.100.000.000	6.300.000.000	Enerji-petrol
21	LC Waikiki Mağazacılık	16.900.000.000	*	740.000.000	*	*	Perakende
24	Şişecam	15.550.314.000	3.467.396.000	757.483.000	27.767.556.000	16.726.774.000	Cam-seramik
25	Kibar Dış Ticaret	15.466.092.943	*	2.789.918.652	1.089.723.473	49.196.119	Dış Ticaret
26	İÇDAŞ Çelik Enerji	14.762.813.628	459.861.420	1.176.032.594	5.446.818.815	2.529.957.090	Demir çelik
27	Vodafone	14.008.000.000	1.664.000.000	*	*	*	Telekom
28	Enka İnşaat	13.917.742.000	2.235.671.000	1.031.645.746	41.015.455.000	32.106.171.000	İnşaat
29	Hyundai Assan Otomotiv	13.596.674.250	*	1.993.557.000	*	*	Otomotiv
30	Selçuk Ecza	13.467.345.526	503.312.623	9.057.292	6.387.198.459	2.469.793.239	İlaç ve ilaç dağıtım
31	Mercedes-Benz Türk	13.311.416.516	786.447.301	1.601.294.170	7.461.915.018	3.309.131.288	Otomotiv
32	TGS Dış Ticaret	12.784.258.157	10.685.397	2.591.293.127	2.155.622.065	42.416.700	Dış Ticaret
33	Şok Marketler	12.060.771.860	-248.221.485	*	3.261.931.527	261.823.487	Perakende
35	THY Opet	11.378.294.140	567.343.291	2.219.503.588	3.292.298.908	553.490.258	Enerji-petrol
36	İstanbul Altın Rafinerisi	10.977.803.329	11.144.823	835.500.849	554.643.854	185.015.769	Kuyum
37	Doğuş Otomotiv	10.688.489.000	148.798.000	*	4.798.662.000	1.301.564.000	Otomotiv
38	Coca-Cola İçecek	10.623.385.000	555.771.000	*	14.154.616.000	5.598.544.000	Gıda-içecek
40	Aygaz	9.554.441.000	249.761.000	313.097.713	5.013.223.000	2.502.410.000	Enerji-petrol
43	Tekfen İnşaat	8.974.070.000	807.897.000	101.670.000	6.334.930	1.134.242	İnşaat
44	BSH Ev Aletleri	8.896.420.097	*	1.050.296.945	5.325.395.121	1.294.757.413	Elektrik-elektronik
45	İçtaş İnşaat	8.700.184.000	*	439.326.977	32.742.768.000	4.765.280.000	İnşaat
46	Pegasus Hava Taşımacılığı	8.296.736.033	542.265.846	903.982.342	13.664.887.536	3.753.058.255	Ulaştırma
47	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	8.116.980.924	-133.868.680	*	1.778.436.194	530.000.000	Enerji-petrol
49	Hayat Kimya	7.590.887.000	*	375.000.000	*	*	Hızlı tüketim
50	Limak Yatırım	7.577.143.460	-2.073.122.564	*	15.203.233.580	-144.401.482	Enerji-petrol
51	Otokoç	7.545.958.000	505.827.000	4.669.016	8.043.164.000	1.408.765.000	Otomotiv
53	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	7.010.964.508	675.897.546	*	8.383.198.504	2.542.905.212	Enerji-petrol
54	Zorlu Enerji	6.729.806.000	-90.256.000	*	17.163.860.000	2.462.191.000	Enerji-petrol
55	TAV Havalimanları	6.663.001.000	2.003.520.000	494.607.000	20.804.281.000	6.219.550.000	Ulaştırma
60	TP Petrol Dağıtım	6.187.846.396	-55.751.370	*	1.516.616.456	347.604.388	Enerji-petrol
61	Ülker Bisküvi	5.955.508.000	973.539.000	270.276.168	10.669.872.000	3.296.237.000	Gıda-içecek
62	Unilever	5.921.974.491	697.117.663	88.649.788	3.823.693.600	2.334.776.989	Hızlı tüketim
63	Trakya Cam	5.875.064.000	1.177.959.000	108.139.000	10.312.781.000	5.783.973.000	Cam-seramik
64	Vestel Beyaz Eşya	5.693.973.000	621.767.000	139.752.650	4.685.092.000	1.811.575.000	Elektrik-elektronik
65	Sarkuysan	5.645.635.715	121.024.860	696.556.552	1.792.008.888	551.068.648	Metal
68	DO-CO	5.378.920.000	308.600.000	*	3.733.820.000	1.331.040.000	Ticaret-hizmet
70	CarrefourSA	5.203.359.873	28.592.744	*	2.648.882.517	53.249.375	Perakende
72	Çalık Enerji	4.959.853.000	1.156.193.000	553.235.000	7.272.252.000	3.473.349.000	Enerji-petrol
73	İpragaz	4.953.715.223	31.032.408	225.151.688	1.509.140.966	37.821.198	Enerji-petrol
74	Mey İçki	4.937.653.383	*	44.578.646	3.044.988.384	2.419.645.989	Gıda-içecek
75	Borusan Mannesmann Boru	4.883.125.477	355.468.538	776.737.880	6.824.019.354	2.771.652.657	Demir çelik
79	Aksa Enerji Üretim	4.669.249.102	179.777.248	41.252.163	6.438.141.992	1.817.952.136	Enerji-petrol
81	Gübre Fabrikaları	4.559.086.668	140.977.347	394.164.495	4.355.163.174	1.257.457.006	Gübre

* Açıklanmadı.

YENİ NESİL
OFİSLER İÇİN
İLHAM VEREN
FİKİRLER!
Smile
doxa
Office Furniture
doxaTurkiye
doxaturkiye
doxaturkiye

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
82	Netlog Lojistik Hizmetleri	4.504.393.735	*	498.459.807	1.533.837.780	229.080.253	Lojistik
83	BASF	4.485.000.000	*	*	*	*	Kimya
84	Assan Alüminyum	4.468.941.179	189.867.002	658.931.907	3.319.276.996	664.839.389	Demir çelik
86	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	4.300.000.000	*	85.700.000	5.400.000.000	581.000.000	Hastane
87	Aksa Doğalgaz	4.180.185.987	239.318.650	*	4.939.435.294	186.542.554	Enerji-petrol
88	Yücel Boru ve Profil	4.077.948.387	*	*	*	*	Demir çelik
89	Kordsa	3.946.724.188	411.787.344	239.325.147	4.830.186.517	1.834.894.539	Tekstil-konfeksiyon
92	Indeks Bilgisayar	3.903.402.780	170.552.990	4.791.536	1.519.318.763	417.594.313	Bilişim
95	ATÜ Turizm İşletmeciliği	3.813.071.805	338.655.702	615.400.013	1.157.469.964	530.116.811	Perakende
96	Koton	3.753.375.918	-96.146.006	137.315.220	2.493.685.989	163.045.899	Perakende
98	Bizim Toptan Satış Mağazaları	3.725.343.576	27.881.205	*	842.182.879	123.850.001	Perakende
100	Kastamonu Entegre Türkiye	3.619.649.247	*	159.287.598	*	*	Ağaç-orman
102	Ekol Lojistik	3.544.118.686	38.084.042	539.547.908	2.543.748.101	442.006.012	Lojistik
104	Diler Demir Çelik	3.534.500.623	*	337.835.172	4.081.881.237	*	Demir çelik
105	Defacto Perakende	3.530.505.050	7.176.156	108.375.681	2.295.668.296	417.551.878	Perakende
107	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.477.020.000	-54.486.000	*	760.425.000	-103.078.000	Tekno perakende
111	Flo Mağazacılık	3.458.498.745	*	32.468.484	*	*	Perakende
113	Soda Sanayi	3.430.360.000	1.467.772.000	361.191.000	3.369.058.000	4.869.195.000	Kimya
114	Sütaş	3.265.152.288	217.489.906	12.728.056	1.596.615.113	787.371.227	Gıda-içecek
115	Anadolu Cam	3.230.556.000	389.585.000	75.000.000	5.001.782.000	2.309.462.000	Cam-seramik
116	Kaptan Demir Çelik	3.210.622.508	122.701.886	96.500.000	1.917.943.189	634.718.330	Demir çelik
118	TAV Tepe Akfen	3.156.600.222	*	585.465.622	*	*	İnşaat
119	MLP Sağlık Hizmetleri	3.131.559.000	-162.398.000	*	3.238.877.000	474.420.000	Hastane
120	Brightstar Telekom	3.126.968.698	19.321.052	57.059	699.561.439	190.594.024	Telekom
122	Odeon Turizm	2.932.894.502	11.399.658	514.426.044	1.600.196.725	29.131.732	Turizm
125	*	2.918.472.000	*	*	*	*	Bilişim
126	ETS Ersoy Turistik	2.903.219.980	*	*	716.913.270	*	Ticaret-hizmet
127	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.887.324.466	1.389.354.257	*	1.964.318.238	1.641.198.140	Ticaret-hizmet
128	Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret	2.849.141.833	135.375.878	7.498.324	875.009.501	262.499.775	Ticaret-hizmet
129	Yazıcı Demir Çelik	2.828.403.666	*	463.148.431	3.394.365.285	*	Demir çelik
130	Toros Tarım	2.816.173.000	472.934.000	100.274.071	3.228.753.000	1.629.120.000	Gübre
131	*	2.779.445.318	*	*	1.198.779.722	*	Ulaştırma
132	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	2.775.248.417	*	*	*	*	Kağıt ve ambalaj
135	Nadir Metal Rafineri	2.750.286.770	4.675.071	360.615.314	372.618.003	109.497.864	Kuyum
137	Boyner Büyük Mağazacılık	2.689.067.631	-14.007.235	9.363	1.997.449.594	56.683.246	Perakende
138	Borusan Lojistik Dağıtım	2.686.025.261	77.452.744	72.391.874	2.091.831.540	745.293.291	Lojistik
140	Asaş Alüminyum	2.669.513.136	2.613.181	225.220.745	4.305.759.409	478.129.072	Metal
143	Bunge Gıda	2.560.968.647	*	34.805.674	*	*	Gıda-içecek
144	Abdi İbrahim İlaç	2.547.929.786	*	56.210.479	2.452.126.335	1.706.878.556	İlaç ve ilaç dağıtım
146	Penta Teknoloji	2.522.643.000	*	*	*	*	Bilişim
147	Kadooğlu Petrol	2.500.910.977	1.546.705	2.104.881	519.731.374	58.688.644	Enerji-petrol
148	*	2.486.241.000	*	*	*	*	Tekno perakende
149	Paşabahçe Cam	2.474.621.000	155.201.000	181.191.000	3.940.182.000	2.141.416.000	Cam-seramik
151	Good Year	2.462.610.151	163.785.650	293.279.544	1.565.717.100	655.882.974	Lastik
156	TAB Gıda	2.428.766.575	*	114.964	925.000.695	*	Gıda-içecek
157	Kerevitaş	2.422.035.082	-42.011.952	80.365.439	3.039.834.081	600.591.187	Gıda-içecek
158	Tosyalı Toyo Çelik	2.410.861.636	*	224.720.726	3.183.088.154	*	Demir çelik

* Açıklanmadı.

Dünyanın 4-1 Yanında Lojistikten Fazlası...

Tam 41 yıldır dünyanın 4-1 yanında lojistikten fazlasını sunmak için çalışıyoruz.
Hep birlikte gururla, mutlulukla...

www.omsan.com

OYAK OMSAN LOJİSTİK

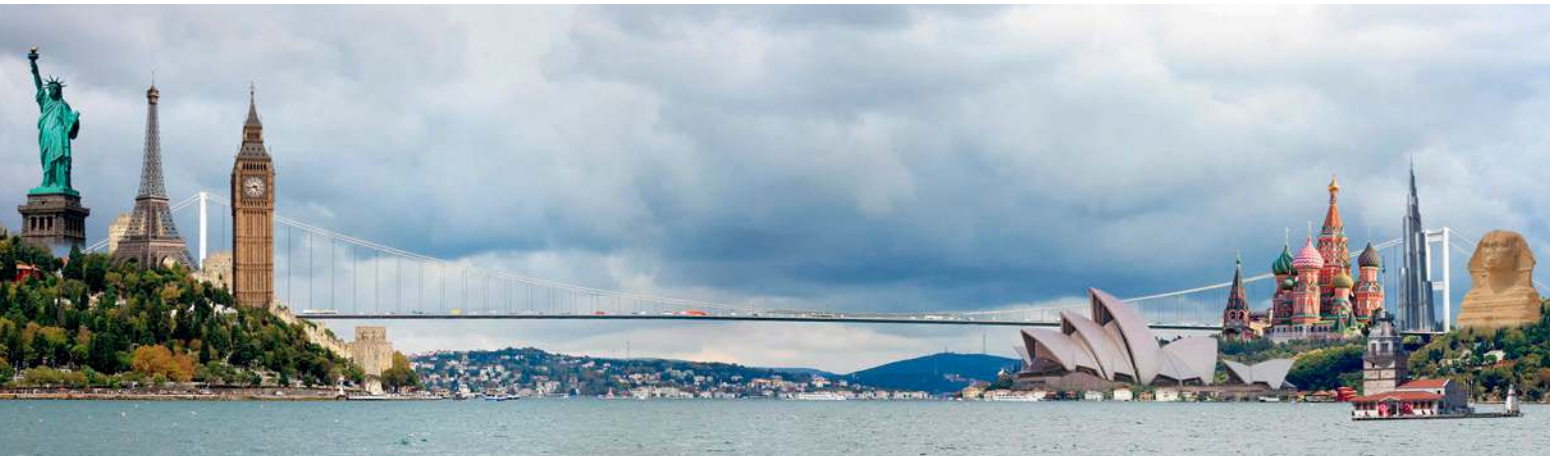
(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
159	Koç Metalurji	2.389.916.723	*	*	845.286.669	*	Demir çelik
160	Mavi Giyim	2.352.850.000	132.353.000	88.387.000	1.343.910.000	337.168.000	Perakende
161	Gram Altın Pazarlama Sanayi	2.341.574.249	693.471	15.587.588	214.957.120	177.294.844	Kuyum
162	Bilkom	2.328.015.060	53.643.581	*	726.502.147	113.563.469	Bilişim
165	Ram Dış Ticaret	2.266.977.079	*	*	1.467.128.376	*	Dış ticaret
170	Akenerji	2.215.717.988	-1.156.414.351	*	5.704.568.702	460.564.993	Enerji-petrol
171	Ak-pa Tekstil	2.214.210.067	*	*	707.630.450	*	Tekstil-konfeksiyon
172	Arena Bilgisayar	2.210.754.772	5.620.365	*	909.015.286	368.506.976	Bilişim
174	Ekinciler Demir Çelik	2.196.779.867	43.241.742	170.265.534	678.116.654	348.961.421	Demir çelik
176	Mengerler Ticaret	2.154.522.902	47.436.017	*	928.221.787	278.134.422	Otomotiv
178	Setur Servis Turistik	2.135.345.497	*	275.655	1.011.309.793	9.314.759	Turizm
179	Tatmetal Çelik Sanayi	2.129.158.755	*	*	*	*	Metal
180	Esan Eczacıbaşı	2.128.460.042	*	*	*	*	Maden
182	MP Turkey Turizm	2.103.202.418	49.230.686	433.549.453	1.207.903.355	4.242.250	Turizm
185	Multinet Kurumsal Hizmetler	2.068.771.421	31.989.655	*	678.157.278	104.009.310	Ticaret-hizmet
191	Aydınlı Hazır Giyim	2.000.773.501	414.416.602	75.195.801	2.362.258.386	1.031.178.499	Perakende
194	*	1.981.114.938	*	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım
195	Atlas Enerji	1.943.191.643	*	*	5.209.642.315	*	Enerji-petrol
198	Birgi Birleşik Giyim	1.920.967.418	20.937.645	402.389.777	531.100.573	24.042.592	Dış ticaret
200	C.P Türkiye	1.909.641.251	*	11.971.956	695.735.505	*	Gıda-içecek
201	Eczacıbaşı Yapı	1.907.707.443	*	*	*	*	İnşaat
205	Altınmarka Gıda	1.871.341.811	*	87.804.991	1.509.860.195	-195.230.731	Gıda-içecek
206	Beymen Mağazacılık	1.841.000.000	256.000.000	*	*	*	Perakende
208	Enerya Gaz Dağıtım	1.827.614.372	*	*	1.793.108.026	120.000.000	Enerji-petrol
209	Balpet Petrol Ürünleri	1.819.824.140	79.227.019	*	404.088.955	60.000.000	Enerji-petrol
212	Evkur	1.800.065.895	*	*	1.836.325.659	*	Ticaret-hizmet
215	Sofra Grup	1.764.817.118	67.916.331	*	787.973.187	181.438.377	Ticaret-hizmet
217	Eczacıbaşı Tüketim	1.750.817.000	*	*	*	*	Hızlı tüketim
220	Akçansa Çimento	1.715.570.101	221.750.037	66.200.067	2.160.527.093	1.093.673.368	Çimento
221	Armada Bilgisayar	1.712.794.033	17.898.702	*	873.405.805	228.951.139	Bilişim
223	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	1.703.787.950	*	7.653.003	1.018.045.370	95.137.604	Kağıt ve ambalaj
226	Daikin	1.695.987.070	3.599.891	120.582.253	1.185.161.591	1.100.000.000	Makine
227	Raintrade Petrokimya	1.686.917.943	21.956.816	305.478.512	548.171.398	116.404.152	Dış ticaret
229	Sarten Ambalaj	1.684.848.555	76.083.345	100.223.038	1.488.356.192	341.230.436	Kağıt ve ambalaj
231	Ceva Lojistik	1.679.465.384	*	*	*	*	Lojistik
232	Otokar	1.678.661.000	121.145.000	211.073.082	2.302.746.000	389.586.000	Otomotiv
236	Ravago Petrokimya Üretim	1.665.226.847	-165.004.557	620.911	1.576.627.789	113.414.994	Enerji-petrol
239	TGS Yer Hizmetleri	1.643.552.048	251.152.022	*	516.195.620	340.771.008	Ulaştırma
241	HP Türkiye	1.638.800.000	*	*	*	*	Bilişim
243	Betek Boya	1.630.848.310	*	25.770.000	*	*	Kimya
245	Federal Mogul	1.618.215.166	*	225.756.420	879.681.371	*	Otomotiv
246	Kaptan Metal Dış Ticaret	1.612.554.740	49.981.022	308.860.600	902.559.768	168.068.985	Demir çelik
249	Prometeon Turkey	1.597.273.814	40.322.524	120.087.334	1.151.446.286	359.362.816	Lastik
253	Koçtaş	1.563.215.000	27.466.000	*	732.562.000	120.128.000	Perakende
255	Borsa İstanbul	1.538.667.000	1.358.797.000	3.294.112	13.285.548.000	2.665.517.000	Borsa
257	Sıddık Kardeşler Haddecilik	1.535.524.936	*	*	*	*	Demir çelik
258	Hakmar Mağazacılık	1.513.539.537	*	*	401.312.716	*	Perakende

* Açıklanmadı.

yıldırım

ŞİRKETLER GRUBU



TÜRKİYE'NİN YÜKSELEN KÜRESEL YILDIZI

- METAL & MADENCİLİK
- LİMAN İŞLETMECİLİĞİ
- GÜBRE & KİMYASALLAR
- ENERJİ
- DENİZCİLİK & LOJİSTİK
- KÖMÜR & KOK
- FİNANSAL HİZMETLER
- İNŞAAT & GAYRİMENKUL
- ULUSLARARASI TİCARET

TÜRKİYE | ABD | ANGOLA | ARJANTİN | BANGLADEŞ | BELÇİKA | BREZİLYA | ÇİN | DANİMARKA | EKVADOR | ENDONEZYA | FAS | FİNLANDİYA | FRANSA | GUATEMALA | | GÜNEY AFRİKA | HİNDİSTAN | HOLLANDA | HONDURAS | İNGİLTERE | İRLANDA | İSPANYA | İSVEÇ | İSVİÇRE | İTALYA | KANADA | KAZAKİSTAN | KOLOMBİYA | | KOSTA RİKA | LİTVANYA | ÖZBEKİSTAN | MALAVİ | MALTA | MEKSİKA | MOZAMBİK | NAMİBYA | NORVEÇ | PERU | PORTEKİZ | RUSYA | SIRBİSTAN | SİNGAPUR | | ŞİLİ | TANZANYA | TAYLAND | TAYVAN | URUGUAY | VİETNAM | YUNANİSTAN | ZAMBİYA | ZİMBABVE |

www.yildirimgroup.com

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
260	Mars Lojistik	1.507.709.011	*	164.542.226	955.284.231	1.500.000	Lojistik
262	Fasdat Gıda Dağıtım	1.498.547.732	35.322.473	3.645.497	520.222.256	186.805.243	Lojistik
266	Aksa Elektrik	1.485.294.960	3.273.862	*	*	*	Enerji-petrol
267	Torunlar Gıda	1.480.982.309	*	*	2.815.466.189	*	Gıda-içecek
268	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.478.860.701	9.758.391	117.250.000	389.553.854	133.663.876	Enerji-petrol
270	NEF	1.472.743.000	*	92.520.175	5.114.406.784	459.000.175	İnşaat
276	Zorluteks Tekstil	1.422.698.880	99.126.330	129.289.267	2.867.546.325	885.151.786	Tekstil-konfeksiyon
277	Whirlpool	1.406.845.256	*	260.712.000	1.045.032.900	*	Elektrik-elektronik
280	Korozo Ambalaj	1.363.266.850	-53.992.023	9.030.076	1.688.478.297	165.777.588	Kağıt ve ambalaj
282	Anel Elektrik	1.354.477.385	20.391.859	*	1.112.746.196	476.369.982	Elektrik-elektronik
284	Vitra Karo	1.340.958.408	*	*	*	*	Cam-seramik
285	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.340.480.835	28.179.699	2.285.111	856.652.933	82.000.000	Tekno perakende
286	Koç Sistem	1.340.209.470	*	*	672.551.649	*	Bilişim
287	Doğa Koleji	1.340.000.000	180.000.000	*	1.632.727.777	*	Eğitim
288	Hasçelik Sanayi	1.339.397.072	*	56.256.000	*	*	Demir çelik
290	Oracle Bilgisayar	1.335.140.000	*	*	*	*	Bilişim
291	Çelebi Hava Servisi	1.334.270.054	214.812.101	*	1.522.060.041	336.259.562	Ulaştırma
293	Derindere Turizm Otomotiv	1.330.525.812	*	*	3.949.098.365	*	Ticaret-hizmet
294	Omsan Lojistik	1.330.463.329	*	50.830.644	*	*	Lojistik
295	Memorial Sağlık Grubu	1.321.908.697	-339.530.645	*	2.074.010.817	113.885.065	Hastane
296	Sur Yapı Endüstri	1.320.157.185	*	*	6.440.670.707	*	İnşaat
298	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	1.298.512.281	*	*	1.363.262.097	*	Cam-seramik
300	Aksa Jeneratör	1.296.913.641	-90.936.354	167.912.198	1.805.710.718	290.354.957	Makine
301	AE Arma Elektropanç	1.292.879.758	15.392.674	264.548.475	1.539.065.087	22.490.739	Elektrik-elektronik
306	Metal Market Dış Ticaret	1.267.546.802	*	*	199.373.703	*	Demir çelik
307	*	1.266.705.662	*	4.672.000	322.083.998	*	Demir çelik
308	Aras Kargo	1.263.465.806	*	*	*	*	Lojistik
311	Progıda Tarım Ürünleri	1.253.534.118	*	200.635.000	690.935.252	*	Gıda-içecek
312	Palmet Enerji	1.242.618.494	*	*	2.322.998.925	*	Enerji-petrol
313	*	1.241.851.519	*	34.391.000	533.898.432	*	Demir çelik
320	Cargill Tarım ve Gıda	1.205.852.799	*	14.199.000	1.038.155.531	*	Tarım
321	Ak-Taş Dış Ticaret	1.204.612.918	166.535.916	65.979.038	681.787.408	413.132.701	Dış ticaret
322	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	1.202.871.746	*	*	433.553.044	*	Elektrik-elektronik
323	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.197.364.175	-5.881.575	*	769.441.891	358.112.389	Otomotiv
329	Hema Endüstri	1.187.345.794	*	158.624.000	2.396.412.617	115.154.893	Otomotiv
330	Öznur Kablo	1.181.838.047	*	1.260.000	840.048.421	*	Elektrik-elektronik
334	Sabiha Gökçen	1.173.605.965	*	*	6.996.913.666	397.944.000	Ticaret-hizmet
336	Nuh Çimento	1.169.468.076	197.133.708	50.729.474	1.942.083.889	1.141.939.752	Çimento
338	Tat Gıda	1.155.378.200	41.394.953	26.000.000	864.310.120	500.875.426	Gıda-içecek
340	Mutlu Akü	1.148.598.388	*	*	*	*	Makine
344	Medicana Sağlık Grubu	1.143.510.468	41.865.325	8.601.145	939.083.227	285.473.798	Hastane
345	Penti Çorap	1.133.489.100	177.066.820	34.422.141	1.165.505.589	883.522.308	Tekstil-konfeksiyon
346	Mega Metal Sanayi	1.129.521.166	*	156.879.000	*	*	Metal
349	Olmuksan IP	1.126.721.602	14.146.430	7.681.969	985.429.939	317.331.701	Kağıt ve ambalaj
352	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	1.119.281.899	63.838.425	*	490.292.098	110.550.000	Ticaret-hizmet
355	Reka Bitkisel Yağlar	1.115.982.572	*	*	*	*	Tarım
360	Resinex-BMY Plastik Kimya	1.094.232.534	*	*	482.209.425	*	Plastik

* Açıklanmadı.

Yine Birinciyiz

İlk 500 Bilişim Şirketi Türkiye 2018
Araştırması Sonuçlarına Göre
Coğrafi Bilgi Sistemleri
Kategorisi Birincisi
Yine Netcad...

30 yıldır yanımızda olan ve bizi bugünlere taşıyan kullanıcılarımıza ve çalışanlarımıza teşekkür ederiz.

netcad
netcad.com.tr

30 yıl

/netcadim /netcad

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
367	Plasmar Plastik ve Kimya	1.053.137.393	20.003.043	10.759.705	235.769.057	42.373.230	Plastik
369	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	1.050.438.470	*	217.477.582	1.902.242.265	*	İnşaat
372	Deva Holding	1.040.677.048	155.969.567	*	1.668.440.329	746.407.897	İlaç ve ilaç dağıtım
373	Netaş	1.039.787.975	-26.641.464	36.312.157	1.861.439.117	813.664.938	Telekom
377	Ruha Elektrik	1.035.067.091	*	*	314.358.746	*	Elektrik-elektronik
381	Nexans İletişim Endüstri	1.019.738.458	*	138.681.970	526.514.276	173.487.529	Bilişim
383	Delphi Automotive Systems	1.011.545.185	*	80.946.000	*	*	Otomotiv
384	Ditaş Deniz İşletmeciliği	1.008.644.039	255.195.133	24.717.785	1.613.847.355	599.727.598	Lojistik
385	Koçak Farma İlaç ve Kimya	1.006.013.971	113.276.708	5.604.136	1.024.535.089	676.678.986	İlaç ve ilaç dağıtım
386	Pirelli Otomobil Lastikleri	1.005.772.943	15.427.928	126.663.531	544.144.184	104.823.400	Lastik
387	CYE Petrol	993.466.847	*	*	277.270.703	*	Enerji-petrol
390	METRO İstanbul	980.695.946	4.976.721	158.251	635.413.974	400.000.000	Ulaştırma
392	Uğur Soğutma Makinaları	971.134.827	*	118.871.000	1.168.338.262	*	Elektrik-elektronik
395	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	966.900.815	*	*	1.684.682.110	*	Otomotiv
400	Yudum Gıda	960.276.182	*	*	*	*	Gıda-içecek
403	Farplas Oto Yedek Parçaları	951.836.736	*	17.477.000	548.162.247	*	Otomotiv
405	Reysaş Lojistik	945.148.734	-110.615.808	*	1.377.061.871	58.244.921	Lojistik
407	Eroğlu Giyim	940.634.127	*	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon
410	Temsa İş Makinaları	935.063.952	*	13.753.257	563.106.981	204.555.703	Makine
415	Çalık Denim	924.381.000	-227.281.000	65.030.000	1.672.707.000	382.803.000	Tekstil-konfeksiyon
416	Sarbak Metal	923.997.249	36.927.381	74.578.000	546.734.797	*	Metal
419	Vakko	907.088.847	73.145.619	382.780	784.164.165	267.701.436	Perakende
420	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	906.624.000	22.267.000	7.175.030	408.918.000	4.865.000	Gıda-içecek
421	Çekok Gıda	906.360.813	*	5.983.371	345.658.068	89.212.422	Gıda-içecek
424	Pirim Gıda ve Meşrubat	900.918.206	-11.638.524	*	388.102.564	30.000.000	Gıda-içecek
425	Tadım Gıda	900.389.685	*	*	*	*	Gıda-içecek
429	*	895.974.000	*	*	*	*	Tekno perakende
430	Hewlett-Packard Enterprise	891.700.000	*	*	*	*	Bilişim
431	Elvan Gıda	888.338.996	*	*	*	*	Gıda-içecek
433	Odaş Elektrik Üretimi	886.644.697	-219.693.081	1.716.250	3.076.063.155	828.988.284	Enerji-petrol
440	Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentası	865.820.980	2.902.309	*	74.189.821	13.199.722	Turizm
443	Şık Makas Giyim	860.493.826	*	162.193.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
447	Altur Turizm	849.322.353	89.097.496	*	539.587.148	60.055.100	Ulaştırma
448	Lila Kağıt Sanayi	849.206.094	83.449.250	105.644.891	671.451.293	232.616.817	Kağıt ve ambalaj
452	Dilek Gıda Üretim ve Pazarlama	837.495.411	*	394.807.698	*	*	Perakende
454	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	833.847.101	*	154.341.000	662.741.868	*	Kuyum
457	İntema	825.291.983	*	*	*	*	İnşaat
458	Cömertoğlu Otelcilik	822.437.380	91.749.838	*	2.683.656.021	1.498.656.001	Ticaret-hizmet
460	Karsan Karadeniz Kimya	818.308.187	*	*	1.781.810.684	*	Lojistik
461	Tekzen Ticaret	814.762.395	15.761.656	*	*	*	Perakende
464	Safi Katkı Yakıt	812.454.320	1.209.142	853.676	1.065.113.412	553.625.514	Ticaret-hizmet
466	Caba İnşaat Enerji	810.857.125	-4.674.535	5.814.046	1.107.053.155	232.389.553	İnşaat
470	Altek Döküm Hadde Mamülleri	807.563.771	*	*	*	*	Makine
472	Dünya Uluslararası Mücevher	794.816.151	*	*	639.043.932	*	Kuyum
473	Nobel İlaç	793.333.650	120.990.900	78.562.589	1.032.759.951	73.547.734	İlaç ve ilaç dağıtım
474	Acarer Metal	792.330.855	*	*	320.479.260	*	Metal
475	Havaş	792.162.616	315.764.234	82.345.376	1.622.208.517	725.218.747	Ulaştırma

* Açıklanmadı.

25 yıldır **BOYNER** 'in hep yanındayız.

Türkiye'nin en büyük markası TURKISH AIRLINES 20 yıldır bizimle.

19 yıldır **Arçelik** 'in verimlilik ve güvenlik ihtiyaçlarına cevap veriyoruz.

AKBANK 17 yıldır bizimle çalışıyor.

Mercedes-Benz 14 yıldır bize güveniyor.

8 yıldır gratis, yüzlerce mağazası için bizi tercih ediyor.

25 YIL

Sensormatic®

İş zekası ve elektronik güvenlik projelerimiz ile 25 yıldır müşterilerimizin yanındayız.

İnsana ve inovasyona verdiğimiz değerle, birlikte nice yıllara.

0216 681 8200 | sensormatic.com.tr

SECURITAS

A Securitas Company

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
477	Elif Plastik	785.892.041	160.763.202	50.394.277	913.424.717	289.541.147	Plastik
480	Arslan Alüminyum	772.562.704	17.877.082	26.640.274	357.680.407	110.717.691	Metal
481	Dinarsu İmalat ve Ticaret	770.234.882	*	13.185.000	1.099.873.622	*	Tekstil-konfeksiyon
484	Jotun Boya	765.855.554	*	53.005.000	*	*	Kimya
490	Enka Pazarlama	759.184.195	102.400.513	19.310.931	1.190.279.301	631.253.793	Makine
494	Kahramanmaraş Kağıt	749.945.261	*	5.005.000	*	*	Ağaç-orman
496	Vatan Plastik Sanayi ve Ticaret	745.896.939	*	50.094.916	564.371.424	48.502.631	Plastik
497	Datagate Bilgisayar	745.783.120	23.055.475	*	228.648.407	100.613.123	Bilişim
499	ASF Otomotiv	735.851.752	-384.276	*	347.647.871	65.244.232	Otomotiv
	İZMİR						
34	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	12.012.626.292	*	*	2.163.289.858	457.970.373	Tütün
41	Petkim	9.314.717.000	1.003.800.000	660.000.000	12.587.806.000	4.090.300.000	Kimya
69	Gediz Elektrik Perakende Satış	5.363.194.796	*	*	2.525.243.109	*	Enerji-petrol
80	İzmir Demir Çelik	4.666.022.227	-471.133.069	207.680.860	3.395.540.806	301.262.274	Demir çelik
90	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	3.910.267.173	*	205.786.000	*	*	Tütün
93	Pergamon-Status Dış Ticaret	3.882.284.142	32.728.950	807.180.656	716.155.193	47.702.487	Dış ticaret
139	BMC Otomotiv	2.676.844.899	*	41.805.000	6.869.833.767	*	Otomotiv
163	Abalıoğlu Yağ	2.306.052.434	*	*	*	*	Gıda-içecek
175	JTI Tütün Ürünleri	2.167.026.324	245.492.896	137.327.277	2.843.618.069	863.948.130	Tütün
183	Yaşar Birleşik Pazarlama	2.097.583.617	18.575.023	*	580.400.421	124.215.710	Gıda-içecek
203	Özkan Demir Çelik	1.874.867.304	-56.780.352	127.472.638	3.026.233.866	136.500.000	Demir çelik
225	Tuborg	1.699.543.000	548.696.000	17.804.640	2.338.637.000	1.405.420.000	Gıda-içecek
247	Koza Altın İşletmeleri	1.610.623.000	1.425.649.000	*	4.336.220.000	3.987.676.000	Maden
259	GDZ Enerji Dağıtım	1.508.139.468	*	*	2.864.108.352	*	Enerji-petrol
263	Üniteks Tekstil Gıda	1.495.616.250	*	161.127.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
265	Pınar Süt	1.487.832.140	36.533.906	47.338.157	1.392.396.794	781.440.229	Gıda-içecek
304	Norm Cıvata	1.278.181.131	150.068.101	124.649.109	886.530.542	513.450.162	Metal
315	CMS Jant ve Makine San.	1.230.647.486	87.291.700	146.973.993	1.096.437.146	410.481.029	Otomotiv
337	Menderes Tekstil	1.163.640.398	-104.593.828	165.082.845	1.336.011.124	258.310.288	Tekstil-konfeksiyon
351	Mondi Tire Kutsan	1.121.962.798	87.518.428	*	886.443.444	200.000.000	Kağıt ve ambalaj
356	Ege Profil	1.105.842.698	126.727.721	4.445.053	1.279.369.670	430.931.463	Plastik
363	DYO Boya Fabrikaları	1.070.851.532	-40.478.850	11.079.411	1.025.663.725	129.968.146	Kimya
379	*	1.027.192.037	*	*	*	*	Gıda-içecek
389	Batıçim Batı Anadolu Çimento	980.807.069	-54.855.974	*	2.409.617.215	859.143.811	Çimento
393	Çimentaş	970.249.000	-17.911.000	9.828.198	1.740.935.000	1.018.495.000	Çimento
399	CMS Jant Sanayi	960.669.680	101.596.698	193.440.303	667.914.479	247.968.201	Otomotiv
404	Polibak Plastik Film Sanayi	950.298.896	*	*	*	*	Plastik
418	Hugo Boss Tekstil	915.121.587	87.901.951	159.210.647	616.463.042	507.111.676	Tekstil-konfeksiyon
435	Akdeniz Kimya	884.661.200	*	*	*	*	Kimya
465	Kansai Altan Boya	811.240.013	*	53.485.205	457.924.080	235.639.236	Kimya
	KAHRAMANMARAŞ						
213	Kipaş Mensucat	1.790.971.619	*	*	3.816.842.487	1.530.087.334	Tekstil-konfeksiyon
216	Akedaş Elektrik Perakende Satış	1.755.004.178	*	*	277.074.158	*	Enerji-petrol
358	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	1.100.046.566	*	61.718.978	1.360.018.395	398.847.219	Kağıt ve ambalaj
374	Şirikçioğlu Mensucat	1.038.545.056	*	*	1.797.584.164	*	Tekstil-konfeksiyon
468	Kipaş Pazarlama ve Ticaret	810.018.293	*	156.126.682	445.762.833	594.000	Dış Ticaret
493	Mem Tekstil	751.548.707	*	18.472.000	975.276.563	*	Tekstil-konfeksiyon

* Açıklanmadı.

ETIYA

DİJİTALLEŞMEYE AKILLI DÖNÜŞÜM İLE BAŞLAYIN!

Deneyim Odaklı

Kuruma Özgü

Hızlı Kazanım

Everyday

Exceed

www.etiya.com

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	KARABÜK						
66	Kardemir	5.582.800.586	1.066.037.408	16.227.714	8.232.767.219	4.087.115.765	Demir çelik
303	Mescier Demir Çelik	1.290.460.914	*	158.661.000	911.636.163	*	Demir çelik
	KARAMAN						
366	Bifa Bisküvi	1.054.858.863	*	*	*	*	Gıda-içecek
	KASTAMONU						
117	Eti Bakır	3.194.617.673	1.953.659.231	88.490.000	9.051.486.535	5.330.252.303	Maden
	KAYSERİ						
222	Kayseri Şeker Fabrikası	1.708.438.855	17.591.184	5.946.231	2.782.212.880	880.225.601	Gıda-içecek
228	Hes Hacılar Elektrik	1.685.601.659	*	95.163.000	1.128.749.977	*	Elektrik-elektronik
244	Kayseri Elektrik Perakende Satış	1.625.587.406	*	*	332.673.965	*	Enerji-petrol
272	Boytaş Mobilya	1.454.088.419	*	18.047.000	1.265.867.656	*	Ağaç-orman
331	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	1.181.715.186	*	25.339.000	1.016.485.789	*	Ağaç-orman
333	Hasçelik Kablo	1.176.441.173	*	*	*	*	Elektrik-elektronik
376	Boyteks Tekstil	1.035.797.003	*	132.492.000	1.205.279.694	*	Tekstil-konfeksiyon
406	Yataş	943.150.462	84.200.886	15.818.247	711.891.583	307.303.508	Ağaç-orman
488	Kayseri Metal Center Sanayi	762.174.686	24.738.484	53.562.000	619.896.147	70.954.912	Metal
	KIRŞEHİR						
199	Petlas Lastik	1.912.272.328	127.156.166	202.000.000	2.699.685.643	1.403.888.546	Lastik
	KOCAELİ						
1	Tüpraş	88.552.170.000	3.724.380.000	2.494.578.000	40.035.727.000	9.824.629.000	Enerji-petrol
71	*	5.131.504.891	*	*	*	*	Demir çelik
94	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	3.830.145.000	3.884.169	*	1.221.145.768	128.549.000	Enerji-petrol
109	Yıldız Entegre	3.467.802.219	*	47.969.684	*	*	Ağaç-orman
112	Honda Türkiye	3.435.194.694	*	217.524.282	1.154.338.322	180.000.000	Otomotiv
121	Brisa	2.998.775.696	94.066.908	231.000.000	4.557.552.404	920.943.253	Lastik
141	Çelik Motor	2.603.222.000	*	*	2.235.382.000	*	Otomotiv
166	Posca Assan TST Çelik	2.266.148.893	*	*	*	*	Demir çelik
169	Namet Gıda	2.221.031.812	230.086.934	6.009.161	1.147.450.164	872.402.099	Gıda-içecek
184	İstanbul Gübre	2.076.880.697	*	1.922.356	*	*	Gübre
207	Autoliv Cankor Otomotiv	1.831.773.101	*	167.446.572	*	309.768.856	Otomotiv
305	*	1.274.752.820	*	*	*	*	Otomotiv
328	Anadolu Isuzu	1.187.862.785	-94.129.902	109.820.293	1.599.665.762	544.638.063	Otomotiv
343	Assan Hanil Otomotiv	1.143.785.663	*	1.297.000	*	*	Otomotiv
391	Koruma Klor Alkali	975.765.016	*	6.975.000	*	*	Kimya
413	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	931.453.070	*	*	1.896.957.157	*	İnşaat
422	Ağır Haddecilik	906.218.158	*	*	444.516.947	*	Demir çelik
438	Kent Gıda	872.154.124	69.715.218	69.468.628	780.906.275	440.337.223	Gıda-içecek
453	Çayırova Boru Sanayi	837.027.439	*	*	*	*	Demir çelik
482	Gazi Metal	769.668.320	*	41.439.000	418.727.240	*	Metal
	KONYA						
101	Konya Şeker Fabrikası	3.551.899.269	19.999.438	70.961.639	7.980.724.653	1.219.723.827	Gıda-içecek
269	Panogra Tarım	1.473.693.939	*	*	1.152.320.561	*	Gıda-içecek
309	Eti Alüminyum	1.259.770.251	*	*	*	*	Metal
348	Erser Grup Tarım Ürünleri	1.128.680.230	*	*	267.155.706	*	Tarım
	KÜTAHYA						
371	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	1.041.607.428	*	*	10.320.746.132	*	Elektrik-elektronik

* Açıklanmadı.

YDS

YDS TEXTILE FACTORY

YDS FOOTWEAR FACTORY

YDS TENT FACTORY

DÜNYA ORDULARININ LiDER TEDARiKÇiSi

Askeri Üniformalar ve Tekstil Ürünleri
Military Garments and Uniforms

Operasyonel Askeri Teçhizatlar
Operational Military Equipments

Profesyonel Bot ve Ayakkabılar
Professional Footwear

YAKUPOĞLU A.Ş.
Havalimanı Yolu 20. Km. 06750
Akyurt - Ankara / TÜRKİYE
www.ydsboots.com
www.ydsshop.com
/ydsboots
/ydsboots

(2018 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	MANİSA						
23	Vestel Elektronik	15.852.300.000	443.200.000	2.358.045.848	17.960.822.000	3.229.140.000	Elektrik-elektronik
150	*	2.466.623.331	*	307.417.000	1.190.891.014	*	Makine
242	Maxion İnci Jant Sanayi	1.636.126.327	*	219.634.212	700.750.659	439.313.072	Otomotiv
341	İmbat Madencilik	1.147.479.164	*	*	696.503.226	*	Maden
394	İnci GS Yuasa Akü	968.517.255	*	71.293.553	*	*	Otomotiv
449	Emas Makine Sanayi	848.520.409	*	*	*	*	Makine
451	*	843.348.698	*	*	*	*	Gıda-içecek
	MERSİN						
224	Çimsa Çimento	1.699.958.055	175.110.867	180.545.554	3.483.989.356	1.326.025.851	Çimento
254	Siyam Petrolcülük	1.539.966.110	*	*	335.912.190	*	Enerji-petrol
271	Arbel Bakliyat	1.461.404.983	*	*	*	*	Gıda-içecek
297	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	1.316.921.151	357.203.343	*	3.075.849.946	531.154.977	Lojistik
361	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.074.195.585	*	43.194.000	*	*	Gıda-içecek
398	Başhan Tarımsal Ürünler	964.135.019	*	61.246.000	530.727.003	*	Tarım
	MUĞLA						
314	Kılıç Deniz Ürünleri	1.232.530.767	*	159.910.000	1.754.156.163	*	Gıda-içecek
342	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	1.145.075.163	*	102.766.000	1.350.898.730	*	Gıda-içecek
434	Acarlar Ticaret Sanayi	885.801.606	*	*	89.694.908	*	Gıda-içecek
	ORDU						
310	Durak Fındık	1.254.781.693	8.567.989	119.801.449	441.117.453	66.993.031	Gıda-içecek
317	*	1.220.884.138	*	3.218.000	*	*	Gıda-içecek
441	*	865.013.570	*	*	*	*	Ağaç-orman
	OSMANİYE						
77	Baştuğ Metalurji	4.760.370.330	*	274.832.170	2.429.855.948	521.945.928	Demir çelik
	SAKARYA						
11	Toyota Otomotiv	23.778.330.493	*	4.325.046.963	4.943.275.506	188.141.015	Otomotiv
168	Şenpiliç	2.232.780.625	*	*	*	*	Gıda-içecek
248	Tırsan Treyler	1.603.653.427	*	*	1.423.753.965	*	Otomotiv
250	Yazaki Otomotiv	1.594.555.627	*	*	*	*	Otomotiv
316	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	1.228.982.672	*	14.686.000	382.170.485	*	Otomotiv
353	Balsu Gıda	1.117.513.764	*	151.658.000	*	*	Gıda-içecek
	SAMSUN						
142	Yeşilyurt Demir Çelik	2.563.538.994	217.379.523	*		*	Metal
155	Ulusoy Un	2.445.143.473	50.048.011	22.178.178	1.037.894.055	238.233.169	Gıda-içecek
	SİİRT						
202	Limak Çimento	1.894.685.210	-704.045.224	14.324.411	5.821.240.398	876.621.422	Çimento
	TEKİRDAĞ						
204	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.874.371.317	*	196.118.000	*	*	Kimya
	TRABZON						
362	Çoruh Elektrik Perakende Satış	1.073.227.316	30.974.730	*	389.439.816	69.407.788	Enerji-petrol
	UŞAK						
414	Gedik Tavukçuluk	925.715.442	*	*	*	*	Gıda-içecek
	YALOVA						
103	Aksa Akrilik	3.537.548.000	256.575.000	334.317.176	4.188.627.000	1.447.482.000	Kimya
486	Tersan Tersanecilik	763.574.979	127.796.479	149.329.901	2.159.809.075	438.127.643	Gemi inşa
	ZONGULDAK						
8	Ereğli Demir Çelik	27.015.254.000	8.630.677.000	1.163.090.755	41.872.110.000	28.366.761.202	Demir çelik
76	Eren Enerji	4.807.388.310	*	*	4.919.200.641	*	Enerji-petrol
462	Çınar Boru Profil	814.658.322	*	*	*	*	Demir çelik

* Açıklanmadı.

birlikte
başaracağız!
Yönetim Danışmanlığı
Büyüme ve İş Geliştirme
Yönetişim
Aile Anayasası
Fonlama ve Yatırım Alma
Pazarlama
İş, Gelir, Organizasyon Modelleri
Hukuki Danışmanlık
Şirket Değerleme ve Durum Tespiti
Yatırım ve Yatırımcı Araştırmaları
Eğitimler
Kanvas Yönetim Danışmanlığı
www.kanvasyd.com
info@kanvasyd.com
+90 312 2197645

DOW'IN ÇEVİKLİK HAREKETİ

Büyük şirket olmanın verdiği hantallıktan kurtulmak için DuPont'tan ayrıldıklarını söyleyen Dow Türkiye ve Orta Asya Başkanı İHSAN NECİPOĞLU, ciddi bir dönüşüm içinde olduklarını belirtiyor. Sektör sayısını azaltıp ambalaj, tüketici ve altyapı olmak üzere 3 alana odaklandıklarını belirten Necipoğlu, "En zoru kültürel dönüşümü gerçekleştirmek. Tüm çabamız daha çevik ve hızlı olabilmek için" diyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL ● aaksakal@capital.com.tr

Dünyanın en büyük kimya şirketlerinden ABD'li Dow, DuPont'tan ayrılık sürecinde büyük bir dönüşüm başlattı. Kurucusu Amerikalı girişimci Herbert Henry Dow'ın "Daha iyisini yapamıyorsan, neden yapıyorsun" sözünde olduğu gibi yaptığı işi daha iyi yapmak için DuPont'tan ayrılıp daha odaklı gitmeyi seçti.

Önce faaliyet gösterdiği sektör sayısını 3'e indirip sadeleşti, ardından karar alma süreçlerini hızlandırıp çalışanları ve müşterilerini sürece dahil etti. Kendini sadece kimya değil bilim ve teknoloji şirketi olarak konumlandırdı.

50 milyar dolar cirolu şirketin, Türkiye ve Orta Asya Başkanı İhsan Necipoğlu, "Daha çevik ve daha hızlı olmak için DuPont'tan ayrıldık" diyor.

DowDuPont döneminde şirketin çok sayıda sektörde faaliyet gösterdiğini söyleyen Necipoğlu, yeni Dow'un altyapı, plastik ve tüketici çözümleri olmak üzere sadece 3 alana odaklandığını belirtiyor ve ekliyor: "Sadeleşme daha hızlı karar almamızı sağladı."

Dow Türkiye ve Orta Asya Başkanı İhsan Necipoğlu'yla DuPont'la ayrılığı, yeniden yaratılan Dow'ı, daha çevik olmak için neler yaptıklarını ve yeni hedeflerini konuştuk:

● Dow ve DuPont ayrılığı tamamen gerçekleşti mi?

■ Bunu 2015'te anons ettik. 2017'de de ayrılma başladı, bu yıl da ayrılma tamamen bitti. Oluşturulan plan doğrultusunda ilk ayrılığı biz, DowDuPont'un malzeme bilimleri bölümü olarak geçtiğimiz nisan ayında gerçekleştirdik.

● Neden iki şirket ayrıldı?

■ İkisi de büyük ve yaygın şirketlerdi. Dow olarak su kimyasallarından elektroniğe kadar çok değişik yelpazede çözüm üretiyorduk. Büyük hissedarlarımıza sorulduğu zaman şirketin

SOD

"ODAKLI ŞİRKET YARATMAK MOTİVE EDİCİ"

KURUCUNUN FELSEFESİ

Enerjimizi bütün sektörlere yaydığınız zaman her sektörde birinci olma umudumuz daha azalıyordu. Şirketimizin kurucusunun "Daha iyisini yapamıyorsan niye yapıyorsun" felsefesiyle çelişmeye başlamıştık. Öte yandan kendi sektörlerimizde birinci ya da ikinci olmak istiyorduk.

STRATEJİK HEDEF

Hedefimiz dünyadaki en inovatif, müşteri odaklı, kapsayıcı ve sürdürülebilir malzeme bilimi şirketi olmak. Ambalaj, altyapı ve tüketici çözümleri pazarlarında müşterilerimize geniş bir ürün yelpazesi sunmak için teknoloji geliştirmeye odaklanmaya devam edeceğiz.

CİRO 50 MİLYAR DOLAR

Odaklı şirketleri yaratmak bizim için de son derece motive edici oldu. Yeni Dow ambalaj, altyapı ve kişisel bakım segmentlerinde 50 milyar dolar ciroyla lider bir malzeme bilimi şirketi oldu. Pazar payında dünyada ambalajda 1'inci; altyapı ve tüketici segmentlerindeyse 1 veya 2'nci sırada yer alıyor. 60 ülkede yaklaşık 37 bin kişiyi istihdam ediyoruz. 31 ülkedeyse 113 üretim tesisi işletiyoruz.

yapısını açıklayamıyorlardı, hemen her alanda vardık. Oysa şirketin ne yaptığını bir cümleyle söylemek istiyorlardı. Daha çevik ve daha çabuk yatırım yapabilen şirket yapısına ihtiyaç duydular. Sonuçta daha odaklı, 3 ayrı şirket yaratma ihtiyacı doğdu ve biz de bunu yaptık.

● Ayrılığa şirketi nasıl hazırladınız?

■ Çok ciddi dönüşüme girdik. Son 2 yıldır yeni kurulan 3 güçlü şirketin temelini oluşturacak organizasyon yapılarına son şeklini vermeye ve değer açığa çıkaracak sinerjileri yakalamaya odaklandık. İlk önce birleştik ve belli teknolojilerde kimin ne yapacağı anlaşıldıktan sonra en yararlı teknolojilerin toplandığı şirketler yarattık.

DOW DUPONT'TAN NASIL AYRILDI?

1- Dow ve DuPont ayrılığı 2015'te anons edildi. 2017'de başladı, 2019'da tamamlandı.
2- İlk ayrılığı, DowDuPont'un malzeme bilimleri bölümü olarak nisan ayında gerçekleştirdik.
3- Çok çeşitli çözümlerden daha çevik ve çabuk yatırım yapabilen odaklı 3 ayrı şirket yarattık.
4- Sadece ismimizi tuttuk. Ambalaj, tüketici çözümleri ve altyapı olmak üzere 3 ana alana odaklandık.
5- Dow teknoloji, bilim ve çözüm şirketi olarak konumlandı. Bu dönemde en zoru kültürel dönüşüm oldu.
6- İnsan kaynağını adapte etmeye, onları yanlış yapmaya, risk almaya teşvik ediyoruz.
7- Yeni yapının hızlanmasını istiyoruz. Bunu karar almayı hızlandırmak ve veri paylaşımıyla yapacağız.
8- Kültürel dönüşümü fabrikalara da taşıdık. Arkadaşlarımıza "Üretirken müşteriyi düşünüyor musun" diye soruyoruz.
9- Türkiye, Orta Doğu, K. Afrika ile bölgenin en gelişmiş pazarı. Yerel pazarın yanı sıra ihracat da yapıyoruz.
10- Türkiye'de büyüme potansiyelini koruyoruz. İş kollarımızda Türkiye'de güçlü bir oyuncu olacağız.

Dow olarak ismimizi tuttuk ve sadece ambalaj, tüketici çözümleri ve altyapı olmak üzere 3 ana alana odaklı malzeme bilimleri şirketi yarattık. Yeni oluşumda kendimizi teknoloji, bilim ve çözüm şirketi olarak konumlandırdık. Ancak en zoru kültürel dönüşümü gerçekleştirmek.

● Neden?

■ Yeni yapıya uygun insan kaynağını oluşturmak için çalışanlarımızı sürekli eğitiyoruz, cesaretlendiriyoruz ve yanlış yapma felsefesinin çok iyi bir anlayış olduğunu söylüyoruz. Çalışanlarımızı yanlış yapmaya, denemeye risk almaya teşvik ediyoruz.

● Yeni şirketle eskisi arasında en büyük kültürel farklılıklar neler?

■ Eskiden, "Bizim şirket zaman zaman hantal görünüşlü olabiliyor, çünkü çok büyük" derdik. Şimdi, "Şirket yavaşlıyorsa bizim problemimiz" diyoruz. Şirketi hep hızlandırdık. Ancak yeni kompleks yapıda şirketin daha da hızlanması lazım. Bu da karar alma süreçlerini hızlandırmak ve veriyi paylaşmakla mümkün. Yeni şirkette istediğimiz alttan üste gelen bir veriyi oluşturmak. Daha fazla dinlememiz daha az konuşmamız gerekiyor. Bu da bizim için çok ciddi bir kültürel değişim.

● Başka neler değişti?

■ Kültürel dönüşümü sadece merkezde değil fabrikalarımızda da yapıyoruz. Fabrikalarımızdaki arkadaşlarımıza "Müşteri odaklı ürün nasıl üretilir? Ürünü üretirken müşteriyi düşünüyor musun" diye sormaya başladık. Üretilen ürünlere müşteri odağını getirmeye başladık.

● Dow için Türkiye'nin önemi nedir?

■ Türkiye, global pazarda ada gibi ve çevresini çok etkileyen bir ülke. Özel bir konumu var. Dow içinse Türkiye, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Türkiye'den oluşan MENAT coğrafyasının en gelişmiş pazarını oluşturuyor. Türkiye'de yerel pazarlar için üretim gerçekleştirmenin yanı sıra, Türkiye'nin yakın coğrafyasına ihracat yapıyoruz.

● Yeni yapıyla birlikte Türkiye'nin konumunu değişecek mi?

■ Yeni şirketimizde de Türkiye'de büyüme potansiyelini koruyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz iş kollarında Türkiye güçlü bir oyuncu. Özellikle ambalajda Türkiye dünyanın sayılı pazarlarından birisi. Avrupa'nın 2'nci, dünyanın 6'ncı en büyük ambalaj üreticisi.

Biz de bu iş kolumuzda pazara en yenilikçi çözümlerimizi sunmaya ve Türkiye'nin bu alandaki global rekabetçiliğini desteklemeye devam edeceğiz. Şirketimizin, Türkiye'de ambalajda

WE INTEGRATE ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO BUSINESS AND SCIENCE

AI-SOLT

ARTIFICAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

We Touch Your Dreams

OUR DREAMS UP TO NOW!

enbiosis
AI BASED MICROBIOME ANALYSIS

BilgePuan
EDUCATION TECHNOLOGIES

ADALET HANIM
AI BASED LAW ASSISTANT

PEKSPEC
OPEN YOUR EYES INTO DIFFERENT SPECTRUMS

CODING FOR CHILDREN

Digipo
SMART TRACKING SYSTEM FOR KINDERGARTEN

MORE DREAMS ARE ON THE WAY...

Maslak 1453 Taşyoncası Sok. Blok T4 D:168 Sarıyer / İstanbul – www.aisolt.com – info@aisolt.com - +90 212 809 30 77 (TR)

büyüme potansiyeli oldukça yüksek. Otomotiv, beyaz eşya ve inşaat gibi ülkemizin önde gelen sektörlerine doğrudan ve dolaylı çözümler sunuyoruz. Bu sektörlerde de Türkiye, önemli, büyüyen ve piyasa liderlerini ihtiva eden bir oyuncu.

● 2018 nasıl geçti?

■ Ekonomi daha limitli büyüyor ve zaman zaman şoklar yaşıyoruz. Hem biz hem müşterilerimiz bu şoklarla mücadele ediyoruz. Ancak bütün zorluklara rağmen 2018'de büyüme pozisyonumuzu sürdürdük. Özellikle 2018 çok enteresan bir yıldı. İlk 5 ay rekorlar kırdık, her şey büyüdü. Ancak yılın kalan 7 ayında büyümeyi devam ettiremedik. Bunlardan biri de boya sektörüydü. Piyasanın yavaşlamasıyla birlikte biz de yavaşladık ve büyümemizden taviz verdik. Son 7 ayda daha konservatif bir resimle 2018'in sonunu getirdik. Ancak tümüyle geçen yılın performansından oldukça memnunuz.

● Geçen yıl ne kadar büyüdünüz? En hızlı büyüyen alan hangisi oldu?

■ 2018'de Türkiye'de Dupont'tan ayrılmış bölüm, dolar bazında yüzde 12 büyüdü. En hızlı büyüyense ambalaj oldu. Ancak bunun önemli bir nedeni vardı. Suudi Arabistan'da Saudi Aramco ve Dow ortaklığında şimdiye kadar dünyada inşa edilmiş en büyük entegre kimyasal tesisi olan Sadara'nın tamamen devreye girmesi etkili oldu. Bu sayede, 2018'in ilk yarısında Türkiye pazarında ambalajda çok önemli bir büyüme yakaladık ve bu durum diğer ürünlerimize de yansıdı.

● 2019 için büyüme hedefiniz ne?

■ 2019 daha zor bir yıl, daha konservatif başladı. İlk 3-4 ay geçen yıl eylül-ekim performansını yansıttı. Seçimle birlikte yavaşlama yaşadık. Jeopolitik sorunlar çözüldüğü takdirde yukarı ivme olacağını görebiliyorum.

Ayrıca 2018'in yüksek enflasyonuna karşı 2019'da enflasyonun azalma ihtimali var. Dünyadaki belli başlı bazı merkez bankaları için faizi azaltabilecekleri söyleniyor. Dolayısıyla böyle bir ortamda Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin bundan azami süratle faydalanması gerekiyor. 2019 sonuna doğru büyüme fırsatları, rahatlama fırsatları olacağını düşünüyoruz. Buna göre hazırlanıyoruz. Ancak büyüme 2019'da kesinlikle 2018'i geçemez. Çok dinamik bir ekonomiyle karşı karşıyayız.

● Piyasadaki daralma sizi nasıl etkiliyor?

■ Kredi yenilemelerine bakacak olursak yüzde 100'ü yenilenmiyor. Dolayısıyla ister istemez Türkiye'de kendi daralmamızı kendimiz yaratıyoruz.

Arz fazlası var. Bu nedenle biz de çok ciddi ihracat potansiyeli olan sektörlere çalışıyoruz. Bunlar rahatlama sağlıyor. Küçülme varsa bile biz ya küçülmüyoruz ya da birazcık küçülüyoruz. Ayrıca böyle zamanlarda inovatif ürünlerde piyasa payımızı artırmaya çalışıyoruz.

● Başka ne gibi önlemler alıyorsunuz?

■ Eskiden 3 yıllık büyüme planları yapıyor-

DOW'IN YENİ FIRSAT HARİTASI

OTOMOTİV ENDÜSTRİSİ

DowAksa'nın ürettiği karbon elyaf dünya markası oluyor. Dünyada bu alanda sadece 8 üretici var. Karbon elyaf arabaları hafifleterek yakıt kullanımını ciddi miktarda azaltacak. Elektrikli arabaya geçişi kuvvetlendirecek. Burada başarılı olabilirsek otomotiv endüstrisini şekillendirme şansını elde edebileceğiz.

BİNALARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

Türkiye deprem bölgesi. Karbon elyaf ürünleriyle binaları yıkmadan insanlar içindeyken binaları güçlendirme imkanımız var. Bu müthiş bir alan. Buralarla insan hayatına çok büyük yenilikler getireceğiz.

YOL BOYALARI

Yol boyaları eskiden solventten yapılıyordu. Çok çabuk aşınıyor ve parlamıyordu. Gece emniyet riskine yol açıyordu. Su bazlı kimyasallara geçerek daha çevreci su bazlı emülsiyonlar yarattık. Normal solvent boyalara göre 3 misli daha dayanıklı.

GIDA AMBALAJLARI

Gıda ambalajlarını geliştiriyoruz. Çözümlerimizi uygulayıp ambalajları poliolefin bazlı yaptığınızda geriye toplayıp döngüsel ekonomiye kazandırabiliyoruz.

KENDİ AYAKKABINI TASARLA

Tüketicide çözümlerinde likit silikon ürünlerimiz var. Bunlarla kişiye has ayakkabıyı 3D yazıcılarla anında üretme şansını elde ettik. Sensör ayakkabı tabanızın şeklini alıyor ve bu likit silikon ve 3D yazıcıları kullanarak anında size ayakkabı tabanı yapıyor. Ayakkabıyı ayağınızın etrafında şekillendiriyor ve anında size özgü ayakkabıyı verebiliyor.

40 yıldır önem taşıyoruz

İşini tutkuyla yapan ve her gün bir önceki günden daha iyi olmak için çalışan 14.000 kişilik dev kadromuzla var gücümüzle sizin için çalışıyoruz.

4442552
www.araskargo.com.tr

aras 40 yıl
önem taşır...

"İNOVASYON SÜRESİNİ KISALTTIK"

"ESKİDEN UZUN SÜRÜYORDU"

Geçmişte araştırmayı çok fazla deneme yanılmayla yapıyorduk. Ticarileştirme, yeni bir molekül veya formülasyon yaratma ve bundan istenilen performansı alıp müşteriye bunu kullandırma uzun sürüyordu.

YILDA 2 MİLYON DENEY

İnovasyon süresini kısalttık. Fabrikalarımız her gün 10 milyon veri bileşenini oluşturuyor. Dijital ortamda simülasyon yapma kapasitemizi artırdık. 2008-2009'da yılda 200 bin deneyi aynı anda yapabilirken şimdi bir yılda 2 milyondan fazla deney yapabiliyoruz. Bu sayede bir kerede doğru ürünü bulmaya başladık.

AR-GE'YE 1 MİLYAR DOLAR

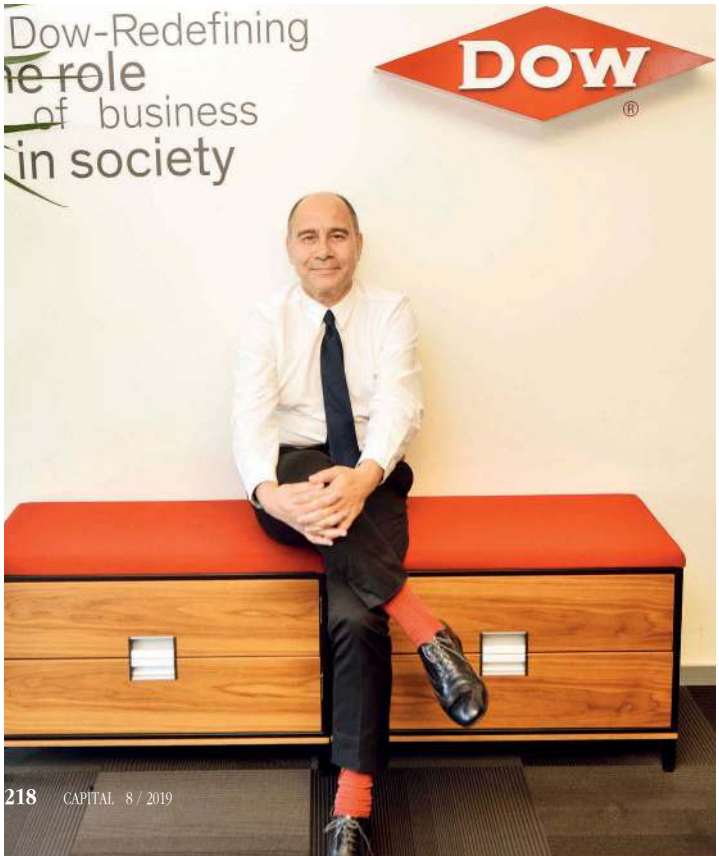
Şu anda yeni şirket olarak araştırmaya yılda 1 milyar dolar harcıyoruz. Yeni geliştirdiğimiz ürünlerin sayısı çok hızlandı ve nokta atışı olduğu için başarı oranı çok yükseldi. Son 1 yılda geliştirdiğimiz yeni ürün sayısı 2 binlerde.

HIZI NASIL ARTIRDIK?

Müşterinin istediği ürünleri yeni matematik ve istatistik modelleri kullanarak çok hızlı üretebiliyoruz. Bunu kimya ve biyolojiyi kullanarak yaptık, ama bunu sadece kimyager ve biyolojistlerle yapmadık; veri tabanı sayesinde yaptık. Sanayimiz için dönüşümün özü tam olarak burada.

YENİ UZMANLIK ALANLARI

Geçmişte kimyagerler ve doğa bilimcileriyle çalışıyorduk. Bugün onlar hala varlar, ama istatistikçiler, robotik uzmanları, matematik modelleyiciler, büyük veri analizcileri gibi yeni çalışma arkadaşlarımız da aramızda.



duk, şimdi planlamamızı 3 ayda yürütür olduk. Son derece dinamik ve daha çevik bir yapıyla piyasa ve stoklarımı yönetiyoruz. Belli finansman kurallarını harfiyen uyguluyoruz. TL ile döviz arasındaki dengeleri iyi kurduk ve koruduk. Öncelikle vadelere dikkat ettik ve paramızı piyasadan toplamaya gayret ettik.

İkincisi ve daha da önemlisi müşterilerimizin sıhhatini çok ciddi kontrol ettik ve onlarla paylaşarak bankalardan sürekli finans sektörünün gidişatıyla ilgili bilgi aldık. Bu saydığım 3 bilgiyi bir araya getirerek bütün riskleri yönetmeye çalıştık. Ancak risklerin içindeki fırsatları da kaçırmamaya gayret ettik. Çünkü risklerin içinde her zaman fırsatlar oluyor.

Türkiye her zaman böyle bir yer. Hiçbir zaman fırsatlardan vazgeçmedik. Geçen yıl çok ciddi bir performans ortaya koyduk ve bu, bizi bu yıl çok sıhhatli bir finansal yapıya taşıdı. Önümüzde bir takım riskler var, onlara bakarken kendimizden biraz daha emin hareket ediyoruz.

● Bu dönemde başka hangi konulara odaklanıyorsunuz?

■ 2019, bizim için oldukça entresan bir dönem. Çünkü şirket yeni kuruldu. Şirkette yeni bir rüzgar esiyor. Adı Dow ama biz yeni Dow diyoruz. Yeni dönemde veri tabanına dayalı, daha çabuk, daha çevik çözümler üreten bir şirket olmayı hedefliyoruz. Bilimi de bunun için kullanan bir anlayışı yeni şirkette yerleştirmeye çalışıyoruz. İnsan yapımızı da yeni yapıya göre hazırlamak, bu felsefeyi onlara vermek istiyoruz. Bizim bu ana önceliğimiz dönüşümü gerçekleştirmek. Yeni kompleks yapıda alışkanlıklarımızı değiştirdikten sonra iyi neticelerin geleceğine inanıyoruz. Zaten eskiden farklı olarak yeni Dow'ın bugün dünyanın en büyüğü olma gibi bir iddiası da yok.

● İlk önceliğiniz ne?

■ Birinci hedefimiz büyümek değil ana amaç inovatif, sürdürülebilir, kapsayıcı ve müşteri odaklı büyümeyi sağlamak. Bu nedenle inovasyonu ön plana alacağız. Çünkü farklılaşmayı yapabileceğimiz ölçüde büyüyoruz. Bu nedenle enerjimizi gerçekten farklılaşmayı yaratmaya harcamak istiyoruz. Farklılaşmayı yaratmak için düşünen, sürekli çözüm yaratan, çözüm düşünen ve müşterilerine odaklı bir insan yapısı, takımlaşma üretmemiz gerekiyor. Biz eskiden bunu yapıyorduk. Ancak kompleks yapıda çok daha çabuk, çok daha çevik ve çok daha fazla risk almamız lazım. Bu nedenle bu yıl sadece bu konulara odaklanacağız.

● Yeni bir alana daha girme planınız var mı?

■ Daha fazla yeni alan istemiyoruz. Bizden istenen 3 ana alanımızda yenilik yaratmak. C

Genlerimizde tutku var.

Gıda; insanlığın geçmişi, bugünü ve geleceği.

4 kıtada kurduğumuz 600'ü aşkın değirmenle, dünya gıda işletme kalitesini iyileştiren teknolojimizle her geçen gün kendimizi geliştirmeye devam ediyoruz.

Bu nedenle işimize tutkuyla sarılıyoruz.

alapala.com

Alapala

ŞİRKETLERİN "500" HEDEFİ

Türkiye'nin en prestijli araştırmalarından Capital500, pek çok şirket için stratejik bir hedef. Listede yer alan şirketler her geçen yıl daha üst sıralara çıkmayı, listeye giremeyenler de 500 şirketin arasına katılmayı istiyor. Tüm bu şirketlerin ajandasında ise iki önemli gündem maddesi öne çıkıyor: Dijitalleşme ve globalleşme. Sektör bağımsız bütün şirketlerin dünyada daha fazla söz sahibi olabilmek adına bir dijitalleşme planı bulunuyor. Ar-Ge yatırımları, yeni pazar arayışları ve ihracat gelirlerinin artırılması da odaklanılan konular arasında. 34 şirketin yöneticisiyle Capital 500 hedeflerini, kısa ve orta vadeli planlarını konuştuk... İşte detaylar...

NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

"YATIRIM İŞTAHIMIZ ARTTI"

Eti Krom, Gemlik Gübre ve Yılport Limanları gibi şirketleri bünyesinde barındıran Yıldırım Şirketler Grubu, global bir Türk şirketi olmaya gözünü dikti. Yurt dışında şirket satın alma ve yatırım süreçlerinin önümüzdeki dönemde de devam edeceğini belirten Yıldırım Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Yüksel Yıldırım, şöyle konuşuyor:

YÜKSEL YILDIRIM

"İlerleyen dönemde yatırımlarımız limancılık, madencilik, ferroalyaj, gübre ve finansal yatırımlar alanlarında sürecek. Krom alanında dünya dördüncülüğüne ve konteyner limanı işletmeciliğinde dünya 12'nciliğine çıkmamızdan sonra bu işi yabancılardan daha iyi yaptığımızı gördük. Diğer taraftan son 6 yılda dünyanın en büyük finansal yatırımcılarıyla ve fonlarla yaptığımız görüşmeler ve kurduğumuz ilişkilerle yeni iş modelleri yaratabileceğimizi anladık. Bu da bizim yurt dışında daha fazla satın alma ve yatırım yapma iştahımızı artırdı."

"DÜNYADA İLK 10'A GİRECEĞİZ"

Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ), küresel alanda öncü şirketler arasında yer almayı hedefliyor. TUSAŞ'ın uluslararası gücünü göstermek adına Ar-Ge'ye yatırıma devam ettiklerini söyleyen

TUŞAŞ Genel Müdürü Prof. Dr. Temel Kotil, şöyle konuşuyor:

TEMEL KOTİL

"Milli Muharip Uçak başta olmak üzere yerli ve milli imkanlarla gerçekleştirdiğimiz stratejik faaliyetlerle havacılık alanında lider konumumuzu güçlendiriyoruz. Üretimde katma değerin doğru proje ve doğru kadroyla gerçekleşebileceğine inanıyoruz. Bu ideale ulaşmak için 2018 yılında 2 bin 500 ve ocak ayından bugüne bin 200'ün üzerinde yeni çalışma arkadaşımızı bünyemize kazandırdık. İnsan kaynağı ve doğru projelerin eşleşmesi neticesinde şirketimizi olduğu yerden ekonomik anlamda da daha ileriye taşıyacağız. Böylece ciromuz 11 milyar dolara çıkacak ve dünyada ilk 10'a gireceğiz."

"YENİ ÜLKELER TÜRKİYE'YE BAĞLANDI"

2018-2019 mali yılında çift haneli büyümesini sürdüren P&G Türkiye, yatırımlarına devam ediyor. Örneğin geçen yıl Gebze'de, Avrupa'nın en yeni Ar-Ge merkezi olarak tanımlanan Gebze Geliştirme Merkezi kurdu. Bu merkezle Türkiye'nin bölgedeki rolünün sağlamlaşacağına inandıklarını belirten P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Yönetim Kurulu Başkanı Tankut Turnaoğlu, sözlerine şöyle devam ediyor:

TANKUT TURNAOĞLU

"P&G olarak bugün Türkiye'de geldiğimiz noktada doğrudan ve dolaylı olarak 2 bin 500 kişilik istihdam yaratıyoruz. Bunun yanı sıra yerel tüketimin neredeyse yüzde 50'sini karşılıyoruz ve Türkiye üretimimizin de yüzde 20'sini, 10'dan fazla ülkeye ihraç ediyoruz. Bu çalışmalarımız sonucunda ise P&G Türkiye merkez ofisinde yönettiğimiz ülkelere yeni ülkeler bağlandı. Artık Orta Asya'da 7 ülkenin yönetimini İstanbul'dan gerçekleştiriyoruz."

"İNOVASYON MERKEZİ KURDUK"

2018 yılının özellikle son çeyreğinden sonra Türkiye'nin ekonomik anlamda zor günler geçirdiğini vurgulayan BASF Türk Genel Müdürü Rami Atikoğlu, tüm karamsar tablolara rağmen geleceğe güveni yükseltmek için BASF gibi global şirketlerin atacağı adımların önemli olduğuna dikkat

LOJİSTİKTE YATIRIMLAR DEVAM EDİYOR

KARŞILIĞINI ALACAK Reysaş Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Durmuş Döven, "2018-2019 yıllarında yatırımlarımızın yüzde 95'ini bitirdik. 2019-2020'den itibaren karşılığını görme dönemindeyiz. Kısa vadede önemli bir yatırım yapmamak, mevcut finansal kaynaklarımızı azaltmamak düşüncesini taşıyoruz. Hatta bu dönemde mevcut nakitlerin getirisi yapılan ticari işin getirisinden daha fazla imkan sağlıyor" diyor.

LİDERLİK HEDEFLİYOR OMSAN Lojistik Genel Müdürü Dr. A. Bülent Sabuncu, "Farklı taşıma modlarında, entegre ve sürdürülebilir hizmetler sunabilecek kapasitesiyle müşterilerimiz için fark yaratmaya devam etmeyi planlıyoruz. E-ticaret lojistiğini de kapsayan hizmetlerimizi önümüzdeki dönemde nitelik ve niceliksel olarak geliştirmeyi; buna ihtiyaç duyan müşterilerimize sunduğumuz kaliteli, güvenilir ve sürdürülebilir hizmetlerimizle yarattığımız değeri yeni pazar liderliklerine taşımayı hedefliyoruz" diyor.

5 YILLIK VİZYON Mars Logistics'in 2022 hedefinin 500 milyon Euro ciroya ulaşmak olduğunu belirten Mars Logistics Yönetim Kurulu Başkanı Garip Sahillioğlu, "Önümüzdeki 5 yıl için ekonomik büyüme hedeflerken istihdam tarafında bir daralma düşünmüyoruz. Aksine istihdam hacmimiz her yıl artan bir ivme gösteriyor ve bu yıl da istihdam tarafında yaklaşık yüzde 10'luk büyüme hedefi koyduk" diyor.

MOBİLYAYA ODAKLANDI Horoz Lojistik Yurtiçi Taşımacılık Grup Başkanı Gürkan Gürbüz ise şöyle konuşuyor: "Azalan iş hacimlerini yaptığımız yeni yatırımlar ve yeni ürünlerle kapatarak ilk 6 ayı hedeflerimizin üzerinde tamamladık. Yılın ikinci yarısında, özellikle mobilya montaj ve satış sonrası hizmetlerimizi aynı kalite anlayışıyla sürdüreceğiz. Mobilya sektöründe özellikle üst segment ürünlere yönelik ayrıcalıklı mobilya montaj yönetimini devreye alacağız."

RAMİ ATİKOĞLU

çekiyor. Bu yolda çalışmalarını şu şekilde anlatıyor:

"BASF olarak bugün ülkemizde birçok önemli sektörde faaliyet gösteren şirket için hammadde sağlıyoruz. Ülkemize olan inancımızla zorlu koşullarda yatırım kararı aldık ve haziran ayında, inovasyon merkezimizin temelini attık. İnovasyon merkezimizde, müşterilerimizin ihtiyaçlarına özel çözümler üretecek ve yeni ürünler geliştireceğiz. 2020 yılının ilk çeyreğinde faaliyete geçecek merkezimizle Türkiye'nin yanı sıra çevre ülkeler için de çözümler üreterek büyüme hedeflerimize katkıda bulunacağız."

"DİJİTAL DENEYİM YAŞATIYORUZ"

Ajandasının en önemli maddesi dijital dönüşüm olan şirketlerden biri de BSH. BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, birbirine entegre edilmiş kanalların etkileşimiyle müşteri deneyiminin zenginleştirilmesi, kişiselleştirilmesi, veri odaklı iş yapış şekillerinin müşteri odaklı derinleşmesi, fiziksel kanalların dijitalleşmesi, aynı zamanda deneyimsel mağazalara dönüştürülmesi ve ev aletlerinin internete bağlı yapay zekalı nesnelere dönüşümünün şirket için en önemli konu başlıkları olduğunu söylüyor. Sığın, şöyle devam ediyor:

GÖKHAN SIĞIN

"Müşterilerimizin birçok satış kanalımızı ziyaret ettiği bir dünyada sadece dijital platformlara değil, fiziksel kanalımız olan bayilerimiz için de dijital teknolojik yatırımlar yapıyoruz. Bayilerimizde satışları bu sayede veri odaklı yapmayı, müşterilerimize ise bayilerimizde kişiselleştirilmiş dijital deneyimler yaşatmayı hedefliyoruz."

"DÜNYADA GÜÇLENİYORUZ"

37 yıllık tecrübesiyle HAVELSAN, son 3 yıllık dönemde ürünleşme atılımı gerçekleştirerek 2018 yılında yurt içi ve yurt dışı net satış miktarlarında ciddi bir artış yakaladı. HAVELSAN'ın, yıllık cirosu, mevcut siparişlerinin büyüklüğü ve yıllık yeni iş alma ortalaması dikkate alındığında, Capital500'ün en güçlü adaylarından biri olduğunu söyleyen Havelsan Genel Müdürü Ahmet Hamdi Atalay, sözlerine şöyle devam ediyor:

AHMET HAMDİ ATALAY

"HAVELSAN için en önemli hedef, Türkiye'nin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak ve bu alanda dışa bağımlılığını ortadan kaldırmak, teknolojik dönüşümünde öncü olmak. Aynı zamanda son yıllardaki ihracat hamleleriyle ülkemizin dünya ekonomisindeki konumunu güçlendirmeye katkı sağlıyoruz. Ekosistemimizdeki iş ortaklarımızla sürdürülebilir çalışma modelimizi uygulayarak dünya pazarlarında konumumuzu güçlendiriyoruz."

3 SEKTÖRDE BÜYÜME PLANI

HEDEFE İLERLİYOR Capital 500 şirketlerinden biri olan Avek Otomotiv'in yönetim kurulu üyesi Tuncay Paşalı, 2018'in ÖTV ve kur baskısı nedeniyle temkinli geçirilen bir yıl olduğunu belirtiyor ve şöyle konuşuyor: "Ancak 2019 yılında yenilikçi yaklaşımımız ve küreselleşen dinamikleri doğru değerlendirme yöntemleriyle hedeflerimize emin adımlarla ilerliyoruz."

ODAK VERİMLİLİK Türkiye'nin en yaygın ikinci doğal gaz dağıtım şirketi Enerya'nın hedefi, abone sayısında, şebeke penetrasyonunda ve gaz hacminde büyümek. Enerya Genel Müdürü Arda Beştaş, "Kent merkezlerinden ilçelere kayan yatırımlarla doğal gaz kullanımı yaygınlaşırken biz de geliştirdiğimiz inovatif projelerle verimliliğimizi sağlamaya yönelik çalışmalarımızı sürdüreceğiz" diyor.

HIZLI BÜYÜYOR Doxa Ofis Mobilyaları Genel Müdürü İlhami Alanya, 5 yıl içinde ilk 500 şirket arasında yer alabileceklerini öngördüklerini belirtiyor ve şöyle konuşuyor: "10 yıl gibi kısa bir sürede hızla büyüyen şirketimizin, büyümeye bağlı olarak çeşitlenen yatırımları sayesinde bulunduğumuz noktada, sektörün en önemli şirketleri arasında yerimizi aldık."

"HEDEFİMİZ 60 ÜLKE"

TUĞRUL ARIKAN

Capital500 için kısa vadede üst sıralara çıkma hedefleri olduğunu söyleyen Anadolu Isuzu Genel Müdürü Tuğrul Arıkan, "Bunu başarabilmek için hem yurt içi hedeflerimize hem ihracat hedeflerimize emin adımlarla ilerliyoruz" diyor ve şöyle konuşuyor:

"Özellikle otobüs ve midibüs tarafında ihracat rakamlarımızda agresif bir büyüme gösterdik. Yurt dışı distribütör ağımızı hızla genişletiyoruz. 2020 yılı hedefimiz, 60'a yakın ülkede müşterilerimize ulaşmak. İç piyasada ise 2019 yılında her ne kadar pazar daralsa da Türkiye'nin en geniş bayi ve yetkili servis ağına sahip ticari araç markası olarak hizmet kalitemizi kusursuz hale getirmek ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çekmek için çalışıyoruz. İlaveten yeni markamız Anadolu Savunma'yla da 2019 yılına savunma sanayine yönelik lojistik amaçlı kamyon segmentine hızlı bir giriş yaptık."

"GÜNDEMDE İHRACAT VAR"

Kibar Grubu çatısı altında faaliyet gösteren Assan Alüminyum, İstanbul Tuzla ve Kocaeli Dilovası'nda bulunan tesislerinde yıllık 300 bin tona ulaşan kurulu levha ve folyo üretim kapasitesine ve yıllık 60 bin ton alüminyum rulo boyama kapasitesine sahip. 100 bin tona ulaşan alüminyum folyo üretim kapasitesiyle de Avrupa'nın en büyük üç üreticisinden biri konumunda. 70'ten fazla ülkeye ihracat yaptıklarını ifade eden Assan Alüminyum Genel Müdürü Göksal Güngör, hedeflerini şöyle paylaşıyor:

GÖKSAL GÜNGÖR

"Önümüzdeki dönemde hedeflerimiz arasında ihracat pazarlarımızdaki aktivitelerimizi artırmak yer alıyor. Bu kapsamda Kuzey Amerika gibi bölgelere yönelik faaliyetlerimizi genişletiyoruz. Hızlı aksiyon aldığımız ve istikrarlı büyüme kaydettiğimiz Kuzey Amerika pazarının bu yıl sonunda en büyük pazarlarımız arasında olacağını öngörüyoruz."

"YÜZDE 35 BÜYÜME HEDEFLİYORUZ"

İç pazarda markalarıyla yüzde 12 pazar payına sahip olan Lila Group, sektörde ilk 3 arasında yer alıyor.

TEKNOLOJİDE GÜNDEM İHRACAT

YENİ PAZARLAR Mobil takip teknolojileri geliştirip üreten bir şirket olan Arvento, son dönemde yeni pazarlara odaklandı. Şu anda üç kıtada 30'a yakın ülkeye ihracat yaptıklarını söyleyen genel müdür Özer Hıncal, "Yurt dışındaki faaliyet alanımızı genişletmek için bu yıl Almanya ve Suudi Arabistan'da kendi ofislerimizi kurduk. Amacımız önümüzdeki beş yıl içinde ihracat gelirlerimizin ciromuzdaki payını yüzde 60'a çıkarmak" diyor.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM CBKSoft Genel Müdürü Salih Kanlı, bugüne kadar 20 ülkede, 400'den fazla kurum ve markanın ofislerinde dijital dönüşümü gerçekleştirdiklerini söylüyor. "Capital Dergisi'nin belirlediği Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasına girmek en büyük hedeflerimizden biri. Bu hedefe ulaşabilmek için ilk günkü heyecanımızla kod yazmaya ve çözümlerimizi yeni pazarlara sunmaya devam edeceğiz" diyor.

HEDEF BÜYÜK Netcad CEO'su Ali Güven, 2021 sonuna kadar Türkiye'nin en büyük yazılım şirketi olma hedeflerinin olduğunu belirterek şöyle konuşuyor: "Bu da bizi Türkiye'nin ilk 500 şirketi arasına sokacaktır. Bunu nasıl yapacağız sorunuza ise şu şekilde cevap verebilirim. Şu an düşük olan ihracat rakamımızı gelirlerimizin üçte birine getireceğiz. Ayrıca organik, inorganik ve agresif büyüme hedeflerimiz var."

GLOBAL OLACAK Aisolt Yapay Zeka Teknolojileri CEO'su Ömer Özkan da hedeflerini, "Türkiye'yi temsil eden global bir şirket olmak" şeklinde açıklıyor. "Yakın gelecekte hem Türkiye'de hem yurt dışında hızla büyüyen bir yapı oluşturacağına inanıyoruz. Her proje pazara çıktıktan sonra kendi yatırımcısını bulacak, kendi iş ortaklıklarını yapacak ve içinde bulunduğu pazarda hızlı büyüyerek fark yaratacak" diyor.

ALP ÖĞÜCÜ

2018 yılında yüzde 30 büyüme gösterdiklerini söyleyen Lila Group CEO'su Alp Öğücü, 2019 büyüme hedeflerinin ise 35 olduğunu belirtiyor ve ekliyor:

"2020 yılında, yeni yatırımlarımızın devreye girmesiyle birlikte yüzde 35'lik bir büyüme bekliyoruz. Tüm ürünlerimizde dünya çapında sunulan son teknolojilerin adaptasyonunun sağlanmasıyla hem kalite algısında artış hem kaynak kullanımında düşüş beklentisi içerisindeyiz. Bunun büyük çoğunlukta ihracat yaptığımız ülkelerdeki pazar payımızın artışıyla gerçekleşmesini öngörüyoruz. Haliyle hem kendi sektörümüzde bölgesel ve dünya çapında değerlendirildiğinde hem Türkiye'de sanayi sektörü özelinde, bizi sıralamasal olarak önemli derecede yukarıya taşıması beklentisini taşıyoruz."

"DİJİTAL DÖNÜŞÜME ODAKLANDIK"

Aras Kargo, toplam 4 binden fazla araç, 800'ün üstünde şube, 28 transfer merkezi ve yaklaşık 14 bin çalışanıyla hizmet veriyor. Dijitalleşmeyi odaklarına aldıklarını ifade eden Aras Kargo Genel Müdürü Utku Ayyarkın, şunları söylüyor:

UTKU AYYARKIN

"Yaklaşık 3 yıl önce şirketimizde dijital dönüşüm başlattık. Dijital dönüşümle yazılım dışında organizasyonumuzu, şubelerimizi ve transfer merkezlerimizi de dönüştürmeye karar verdik. Önümüzdeki yıllarda mevcut transfer merkezlerimize teknolojik yatırımlara devam edeceğiz. Önümüzdeki yıldan itibaren Anadolu'daki transfer merkezlerimizin teknolojik yatırımlarına ağırlık vereceğiz. Bu kapsamda yılın ilk çeyreğinde İstanbul Anadolu yakasındaki Orhanlı Transfer Merkezi'mizi ve İzmir'deki transfer merkezimizi teknolojik olarak yenileyerek sorter sistemine geçirdik. Ankara'nın da bu yıl içerisinde tamamlanmasını planlıyoruz."

"ŞİRKETLERE DESTEK OLMAYA DEVAM EDECEĞİZ"

NAMIK ÜLKE / ANADOLUBANK GENEL MÜDÜRÜ

"Türkiye ekonomisinin temeli olarak kabul edilen üretici şirketlere sunduğu finansman modelleriyle bankamız, büyümeye devam ediyor. Anadolubank'ın 2019 yılı kredi büyümesinde Capital Dergisi'nin ilk 500'ünde yer alan şirketler önemli bir etken. Hem nakit hem gayrinakit kredilerde, bu kurumsal şirketlerle karşılıklı olarak birbirimizi destekleyerek Türkiye ekonomisine katkı sağladık. Yılbaşından bu yana TL nakit kredilerde yüzde 15'lik büyümeye imza attık. Şirketlere özel kredi çözümlerimiz, mevduat ve yatırım ürünlerimiz, dış ticaret ürünlerimiz, ödeme yöntemleri çözümlerimiz, şirketlerin alacaklarını garanti altına alan doğrudan borçlandırma sistemi gibi ürünlerimizle müşterilerimize her türlü bankacılık ürününde destek olmaya devam edeceğiz"

"3 YILDA 3 KAT BÜYÜYECEĞİZ"

Son 3 yılda 2 buçuk kat büyüdüklerini anlatan T-Systems Türkiye Genel Müdürü Sinan Kılıçoğlu, gelecek 3 yılda ise 3 kat büyüme hedeflediklerini ifade ediyor. "Orta vadede hedefimiz, müşterilerimizin dijitalleşme yolculuğuna eşlik eden bir oyuncu rolünü üstlenmek" diyor ve ekliyor:

SİNAN KILIÇOĞLU

"Öte yandan, otomotiv üreticilerini yakından ilgilendiren yeni bir konu var. Avrupa Birliği'nin yeni regülasyonu nedeniyle araç üreticilerinin tümü kaza anında araçların acil çağrı yapmasını sağlayacak sistemlerle il-

Türkiye'yi kendin yap kültürüyle
tanıştıran ilk mağazayla

EN KÖKLÜ

59 ilde 140 mağazayla

EN YAYGIN

%100 yerli sermayeli

EV GÜZELLEŞTİRME MERKEZİ

TEKZEN

Evin için ne istersen

www.tekzen.com.tr

gileniyor. Biz, birçok üreticiyle görüşen T-Systems merkez ekibiyle beraber bütün dünyada verdiğimiz acil çağrı hizmetini Türkiye'de de yerelleştirmiş durumdayız. Avrupalı üreticilerle sürekli bağlantıda olan bir organizasyonla yerel uzmanlığın birleşmesinin sonuçlarını önümüzdeki dönemde daha da fazla göreceğiz."

"ÇÖZÜM ORTAKLARIMIZ ARTACAK"

ERGİN ÖZTÜRK

Büyüme stratejilerinin özünde müşterilerini "akıllı şirket" haline getirmek olduğunu söyleyen IFS Türkiye Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ergin Öztürk, sözlerine şöyle devam ediyor:

"IFS Türkiye olarak 2010 yılında başlattığımız 'Çözüm Ortağı Geliştirme Programı'nda, şu anda beş olan çözüm ortağı sayımızı, bu yılın sonunda altı; önümüzdeki beş yılın sonunda ise 20'ye çıkarmayı planlıyoruz. Kasım ayı gibi 'IFS Gelecek Yatırımcıları Projesi'ni bir zirveyle başlatacağız. Bu projenin Türkiye'deki endüstriyel işletmelerin dijital dönüşümüne önemli katkı sağlamasını hedefliyoruz. Diğer taraftan, geçen aylarda IFS MARTEK Teknokent'i açtık. Merkezimizde işletmelere verimlilik ve rekabet avantajı sağlayacak iş çözümleri alanında Ar-Ge faaliyetleri yürütüyoruz. Yakın zamanda faaliyete geçireceğimiz IFS Akademi'de ise ERP, Endüstri 4.0 ve büyük veri gibi işletmelerin dijital dönüşümü için gerekli teknolojiler konusunda eğitimler vermeyi planlıyoruz."

"ÜLKEMİZ İÇİN ÇALIŞIYORUZ"

52 yıl önce kurulan Netaş, bugün, Türkiye'de doğmuş bölgenin lider teknoloji markalarından biri haline geldi. Bu yolcukta, 45 yıl önce Türkiye'nin ilk özel yerli telekomünikasyon Ar-Ge'sini kurma vizyonu olduğunu ifade eden Netaş CEO'su Müjdat Altay, şöyle konuşuyor:

"Ülkemizin dijital ligde üst sıralarda yer alması için çalışıyoruz. Odaklandığımız teknolojilerin başında IoT, VoIP, büyük veri analitiği, bulut bilişim, multimedya, genişbant iletişim, GSM-R, siber güvenlik ve savunma iletişimi bulunuyor. Bu sayede, İstanbul Havalimanı'nın, Fatih projesiyle 8 binden fazla okulun ve üç yeni şehir hastanesinin bilişim altyapısını, Adalet Bakanlığı için sesli

MÜJDAT ALTAY

görüntülü iletişim sistemi olan SEGBİS'i, 50'den fazla stadyumun akıllı eğlence merkezlerine dönüştürülmesini ve Passolig yazılımını biz gerçekleştirdik."

"TÜRKİYE'YE DEĞER YARATIYORUZ"

Schneider Electric, Türkiye'de bin 200'den fazla çalışanı, Manisa ve Gebze'de bulunan 2 üretim tesisi, 14 satış ofisi ve 200 iş ortağıyla faaliyet gösteriyor. Türkiye'de ürettiği ürünleri 80'i aşkın ülkeye ihraç ediyor. Schneider Electric Türkiye ve Orta Asya Bölge Başkanı Bora Tuncer, hedeflerini şöyle anlatıyor:

BORA TUNCER

"2019 için hedefimiz, yeni ürünlerimiz ve inovatif çözümlerimizle fark yaratmak. Yılın ilk yarısında bu anlamda önemli başarılara imza attık. Bu yıl ve sonrası içinse en önemli önceliğimiz, hem şirket içinde hem müşterilerimizle birlikte dijital dönüşümü sağlamak ki bu da müşterilerimize dokunduğumuz noktalardaki manuel süreçleri tamamen dijitalleştirmemizi gerektiriyor. Özellikle Türkiye'nin çehresini değiştiren mega projelerde yer alarak ülkemizin gelişimine hizmet etmek bu hedefimizin önemli bir parçası."

"2023 HEDEFİ YÜZDE 100 BÜYÜME"

"Capital500 listesi, Türkiye için çalışan, istihdam yaratan ve ekonomimize güç katan iş dünyamızın önemli firmalarının yer aldığı bir veri" diyen YDA Group Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Arslan bu listede yer almanın kendileri için memnuniyet verici olduğunu belirterek şunları söylüyor:

"ÖNCE ÇALIŞAN MUTLULUĞU" DİYEN FİRMALAR SODEXO'YLA KAZANIYOR!

Çalışanlarının yemek ihtiyacını Sodexo Restaurant Pass yemek kartıyla karşılayan firmalar, maliyetlerini düşürürken Sodexo'nun sunduğu sayısız avantajla da çalışanlarının bağlılıklarını artırıyor.

Siz de Sodexo çözümlerinden faydalanın, hem siz kazanın hem de çalışanlarınız kazansın.

sodexo plus
Online Yemek Siparişi

Seçme Özgürlüğü

ŞİFRE
Kartsız Ödeme

MISKET
Misket Programı ile %10 ek harcama

Detaylı bilgi için: 444 72 77 | www.sodexoavantaj.com

sodexo
YAŞAM KALİTESİ HİZMETLERİ

HÜSEYİN ARSLAN

"Bizim amacımız, ülkemiz için daha çok çalışmak, ülkemizin hemen hemen her bölgesinde istihdam yaratmak ve faaliyet gösterdiğimiz her alanda uluslararası standartlarda hizmet sunarak ülke ekonomimize katkı sağlamak. Biz dinamik bir grubuz ve gelecek için de bugünkü aktif büyüklüğümüzü, istihdam kapasitemizi kat ve kat artırmayı ve 2023'e kadar yaklaşık yüzde 100 büyümeyi hedefliyoruz."

"ONLINE KANALI GELİŞTİRİYORUZ"

Tepe Home Genel Müdürü Levent Çapan, "Kendimizi teknolojiye, modern hayatın dinamiklerine göre güncelliyoruz. Değişime ayak uydurarak kurumsal yetkinliklerimizi ve üretim verimliliğimizi artıracak stratejik projelere odaklanıyoruz" diyor ve şöyle devam ediyor:

LEVENT ÇAPAN

"İnsana saygı prensibiyle yola çıkarak kurum içi iletişimi etkin ve güçlü kılmayı; çalışan memnuniyetini ve bağlılığını her geçen gün daha ileriye taşımayı hedefliyoruz.

Türkiye'de ilk 500 büyük şirket arasına girme yolunda online satış kanallarını daha geniş kapsamlı kullanmaya yönelik çalışmalarımıza devam ediyoruz. Yurt içi ve yurt dışında yeni satış noktaları açıyoruz. Yenilikçi yaklaşımları iş süreçlerine entegre eden, mobilya ve dekorasyon sektöründe ilklere imza atacağımız projeler geliştiriyoruz."

"2023 HEDEFİMİZ İLK 100"

Katma değerli ürünler ve hizmet üretmeyi, kârlılığı, verimliliği ve sürdürebilirliği hedefleyen Türksat, 2018 yılında net satışlarını 1,7 milyar TL'ye, faaliyet kârını 333 milyon TL'ye, FAVÖK'ünü 601 milyon TL'ye ve dönem kârını da 491 milyon TL'ye çıkardı. Türksat CEO'su Cenk Şen, "Önümüzdeki yıllarda faaliyete alacağımız Türksat 5A, 5B ve yerli haberleşme uydumuz Türksat6A'yla birlikte uydu filomuzun genişlemesiyle Orta Asya, Orta Doğu, Afrika ve Avrupa pazarlarında daha fazla rekabet edebilir bir güce kavuşarak dünyada ilk 10 uydu operatörü arasına girmeyi hedefliyoruz" diyor ve ekliyor:

CENK ŞEN

"Uydu hizmetlerimizin yanı sıra kablo ve bilişim sektörlerinde yapmayı planladığımız atılımlar sayesinde 2023 yılına kadar Türkiye'nin en büyük şirketleri sıralamasında ilk 100 içinde kendimize yer bulacağımıza inanıyoruz."

"İHRACAT ODAKLI BÜYÜYECEĞİZ"

STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret, askeri deniz platformları, otonom sistemler, siber güvenlik konuları başta olmak üzere uydu ve radar teknolojileri, komuta kontrol sistemleri, sertifikasyon ve danışmanlık alanlarında faaliyetlerini sürdürüyor. STM Genel Müdürü Murat İkinci, "Milli güvenliği sağlama konusunda dışa olan bağımlılığı azaltmak ve savunma sektöründe sürdürülebilir bir ekosistem sağlamak önceliklerimiz arasında. Cumhurbaşkanlığımızın 2023 hedefleri doğrultusunda ihracat odaklı bir büyüme planlıyoruz. 2018 yılında dünyanın en prestijli savunma sanayisi listesi kabul edilen "Defense News Top 100" listesine girdik. İçinde bulunduğumuz dönem içinde ihracat oranımızı yüzde 20'ye, 2023 yılına kadar ise yüzde 50 seviyesine yaklaştırmayı amaçlıyoruz. STM'nin global bir oyuncu olması adına da çalışmalarımızı kararlılıkla sürdüreceğiz" diyor.

MURAT İKİNCİ

"SATIŞ PAZARLARI ÇEŞİTLENECEK"

Capital500 şirketleri arasına girmek istediklerini belirten Alapala Group CEO'su Görkem Alapala, bu hedef doğrultusunda Ar-Ge ve satışa odaklan-

ORGE®
ELEKTRİK TAAHHÜT

20 YILDIR GÜVENİNİZLE BÜYÜYORUZ

Türkiye ve Dünyada 600 çalışanımızla hizmetinizdeyiz

Güvenli,kaliteli,kusursuz ve zamanında teslim

www.orge.com.tr

dıklarını söylüyor ve devam ediyor:

GÖRKEM ALAPALA

"Afrika ve Güney Amerika kıtalarında yatırımcıların özellikle temel gıda üretimi üzerine eğilmelerini en iyi şekilde değerlendirmek ve bu sayede satışlarımızı artırmayı hedefliyoruz. Buna ek olarak önümüzdeki kısa vadeden başlamak üzere 2015 yılında dünyanın en büyük pirinç değirmeni ve makineleri üreticisi olan SATAKE Corp'la kurmuş olduğumuz stratejik ortaklık sayesinde İngiliz menşeli markamız olan Henry Simon makineleri satışlarına da çok büyük önem vereceğiz. Henry Simon markasıyla üreteceğimiz yeni nesil makinelerimizle daha önce bulunmadığımız İngiltere, Japonya, Kore ve Almanya gibi gelişmiş pazarlarda satışlarımızı ciddi oranda artırmayı hedefliyoruz."

"HIZLI BÜYÜMEMİZ SÜRECEK"

Linde plc, 100'den fazla ülkede 80 bin çalışanıyla faaliyet gösteren endüstriyel ve medikal gaz üreticisi. "140 yıllık deneyimi ve bilgi birikimiyle Linde, birçok endüstriyel alanda müşterilerinin üretkenliğine katkı sağlayan çözüm ortağı konumunda" diyen Linde Gaz Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Mert Kumbaracı, hedeflerini şu sözlerle aktarıyor:

"Linde olarak 2006 yılından bu yana Türkiye'de faaliyet gösteriyoruz. Linde Türkiye, Linde plc bünyesinde en yüksek büyümeye sahip ülkelerden biri. 14 tesisimiz, hız kesmeden devam eden operasyonumuz, çalışanlarımızın yetkinliği ve teknolojimizle büyüyen pazarımız bölge ülkelerine de örnek oluyor. Hedefimiz, yatırımlara devam ederek yüksek ivmeli büyüme hızımızı korumak ve Türkiye'nin önde gelen endüstriyel şirketleri arasında yer almak."

MERT KUMBARACI

"ŞİRKETLERE ÇÖZÜM SUNUYORUZ"

Kanvas Yönetim Danışmanlığı CEO'su Kıvılcım Çaylı, hedeflerinin, kendilerine danışan şirketleri Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasına sokmak veya sıralamada yukarıya taşımak olduğunu söylüyor ve şöyle devam ediyor:

KIVILCIM ÇAYLI

"Kanvas'ta biz, danışan şirketlerimize ve iş insanlarımıza butik ve inovatif bir hizmet veriyor, bu şekilde farklılaşıyoruz. Hem yönetim bilimindeki hem iş dünyasındaki son gelişmeleri ve yenilikleri çalışmalarımıza derhal yansıtıyoruz. Önümüzdeki dönemde de bu 'çözüm entegratörü' yaklaşımımızı sürdüreceğiz. Özellikle yurt içinde veya yurt dışında agresif büyüme hedefleri olan veya organizasyonunda çok radikal değişimler yaratmak isteyen şirketlerin yanında yer alacağız."

CEMİL KAZANCI

"KONUMUMUZ GÜÇLENECEK"

"Türkiye'nin lider serbest elektrik üreticilerinden biri olarak enerji sektöründeki sürdürülebilir büyüme stratejimize devam edeceğiz" diyen Aksa Enerji Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Cemil Kazancı, global marka vizyonları olduğunu ifade ediyor. Kazancı, şöyle konuşuyor:

"Küresel bir enerji şirketi olarak ülkemize sağladığımız döviz girdisiyle Türkiye ekonomisini desteklerken yurt dışındaki kurulu gücümüzü artırmaya yönelik çalışmalarımızı aralıksız sürdürüyoruz. Aksa markasının değerini artıran global bir enerji gücü olarak bu alanda yeni projelerle ilerleyeceğiz. Uluslararası marka olma vizyonumuz doğrultusunda yapacağımız çalışmalarla Capital500'deki yerimizi daha da güçlendireceğimize inanıyoruz."

ENDÜSTRİ 4.0'IN
GELECEĞİNİ KEŞFET!
Endüstri 4.0 ile tedarik zincirinden müşteri deneyimine
tüm süreçlerde dijitalleşmenin gücünü keşfet!
www.kocsistem.com.tr
KoçSistem
GELECEĞİ KEŞFET

SDO

İSMET KOYUN, Almanya'da yaşayan bir Türk girişimci. 32 yıldır Alman bilişim sektöründe şirketi KOBİL ile yer alan girişimci, mPower adlı yeni bir ürünü piyasaya sunacak. mPower, bir çeşit güvenli iletişim platformu. "Bu platform Google'a, Facebook'a ve Amazon'a olan ihtiyacı kaldıracak" diyen girişimci, yeni ürünüyle KOBİL'in cirosunu 3 yılda 250 milyon Euro'ya taşımaya hazırlanıyor.

TALAT YEŞİLOĞLU
tyesil@ekonomist.com.tr

İsmet Koyun, Almanya'da yaşayan Türk bir girişimci. 1986 yılında kaldığı öğrenci yurdunda KOBİL'i kuran girişimci, ilk aşamada bilgisayar monte edip satıyordu. O dönem bu işi o kadar geliştirdi ki kendi bilgisayarını yapacak konuma geldi. Ancak işin ölçek ekonomisine doğru gittiğini gören girişimci, kâr etmesine rağmen 1998'de şirketinin odağını değiştirerek güvenlik işine odaklandı. 32 yıldır Almanya'da ayakta kalan ve büyüyen şirketin yeni planları var. İsmet Koyun, "Almanya'da ancak bu kadar olabiliyor. Bunun için de Amerika'ya açılmak istiyoruz" diyor.

250 çalışanı olan şirket, 2018'de 35-40 milyon Euro yapıyor. İsmet Koyun, yeni ürün KOBİL mPower'ı piyasaya sunmaya hazırlandıklarını ve bu ürünle birlikte cirolarının 3 yıl içerisinde 250 milyon Euro'ya ulaşacağına inanıyor.

mPower, güvenli bir iletişim platformu. Bu platformda bankalar, sigorta şirketleri, oteller, araba kiralama, hastaneler, belediyeler gibi kişilere, kitlelere hizmet veren şirketler yer alacak. İsmet Koyun, bu ürünle çok iddialı… "Bu platform Google'a, Facebook'a ve Amazon'a olan ihtiyacı kaldıracak" diyen girişimci, 32 yıllık kariyerini, KOBİL'i ve yeni ürününü bizlere şöyle anlattı:

● KOBİL'i nasıl kurdunuz?

■ Türkiye'de 1980 öncesinde yaşanan siyasi çatışmalar, beni bazı arayışlara yöneltti. Bu işin sonunun kötüye gideceği belliydi ve ben de akrabalarımın da etkisiyle üniversite okumak için 1978'de Almanya'ya, amcamın yanına gittim.

Cebimde 20 Mark ile gitmiştim. Önce dil öğrendim, sonra bilgisayar mühendisliği bölümüne girdim. Üniversitede okurken 1986'da KOBİL'i, kaldığım öğrenci yurdunun altıncı katında kurdum. KOBİL'in ilk işi, bilgisayar dünyasında etkin olan Tayvan'dan parça ithal edip, monte edip satmaktı.

GOOGLE'A, AMAZON'A İHTİYAÇ KALMAYACAK"

● Bilgisayar yapıyordunuz, markalı mı oluyordu?

■ Evet, bilgisayar yapıyordum ve Science PC diye bir marka kurmuştuk. Bu girişimin üzerinden 32 yıl geçmiş.

● İlk bilgisayarınızı ne kadara sattığınızı anımsıyor musunuz?

■ Evet, çok iyi anımsıyorum. Bir bilgisayarı 2 bin 650 marka satmıştım. O zaman bir kalemde 100 bilgisayarı 220 bin marka satmıştım. Bu satıştan da 40 bin mark kâr yaptım. Sonra o parayı da KOBİL'i kurmak için kullandım.

Tayvan'dan parça ithal ederek bilgisayar yapma işini 1998'e kadar yaptık. Ama bu süreçte de kendimize ait yeni ürünler geliştirdik. Yani, parçaları birebir monte edip satmıyorduk. Bilgisayarlar için güvenli kasalar geliştirdik. Mesela siz bilgisayarınızı özel bir anahtarla açıp yine o anahtarla kapatabiliyordunuz. Güvenlik işine ilgimiz oradan başladı. Dolayısıyla KOBİL'in güvenlik alanındaki çalışmaları 30 yıldır devam ediyor.

Neredeyse artık kendi bilgisayarımızı kendimiz yapacak konuma gelmiştik. Hatta ben onun üretimini Türkiye'de yapmak istedim. Türkiye'de bazı kurumlar ve iş insanlarıyla görüştük. Ancak o dönem bu düşünceye kimse inanmıyordu.

● Hangi yıllarda Türkiye'de yatırımcı aradınız?

■ 1991-1992 gibi olması lazım. Biliyorsunuz, eskiden büyük framework'ler vardı, ardından 1984 yılında PC'ler çıktı. İlk üretici IBM idi. PC'lerin de her geçen yıl boyu küçüldü, gücü arttı. PC'lerin payı yükseldi ve bilgisayar piyasası da bozulmaya başladı.

PC'lerin, büyük bilgisayarların yerini almaya başladığını önceden gördüğümüz için "PC'lere ağırlık verelim" dedik. Bu doğrultuda müşterilerimize özel çalışmalar yaptık. Örneğin, hard disk bozulduğunda, buna haber veren, kontrol eden sistem geliştirdik.

● Yani "PC'nin gelişeceğini görüp ekosistemine göre yatırımlar yaptık" diyorsunuz?

■ Onu daha profesyonel hale getirdik diyebiliriz. Hatta biz IBM ve Compaq gibi şirketlerin kalitesini aşan bir platform oluşturmuştuk. Örneğin bizim 216'lı bilgisayar, onların 386'sından daha hızlıydı.

"ABD'YE AÇILMAK İSTİYORUZ"

NEDEN GÜVENLİK?

Evimizin, bahçemizin, her şeyin bir kapısı, penceresi bulunuyor. Dolayısıyla bilgilerimizin de bir kapısı olması ve korunması lazım ve bu nedenle güvenliğe odaklanmaya karar verdik. Evinizden bir eşya alındığı zaman belki de yarım saatte yenisini alabilirsiniz. Ya bilgileriniz? Onları yarım saatte yerine koyamazsınız. Bu yüzden bilgilerin saklanması, güvenliği önemli. O zamandan beri bilgilerin değerli olacağını, korumak gerektiğini anlamıştık.

"DEĞİŞİMİ GÖRDÜK"

Değişimi önceden gördük ve stratejimizi değiştirdik. İlk etapta çip kart okuyucu işine girdik. Geliştirdiğimiz çipli kartlarda, gittiğiniz şehir hakkında bilgiler bulabiliyor; oteller, ihtiyaç duyulan bilgiler oluyordu. KOBİL, yine Alman piyasasında olmak kaydıyla halen 32 yıldır bilgisayar sektöründe ayakta durabiliyor ve gittikçe büyüyor. Ama sorun şu ki Almanya'da ancak bu kadar olabiliyor. Bunun için de yeni planlarımız var ve Amerika'ya açılmak istiyoruz.

● Peki, bu iş güvenlik işine nasıl dönüştü?

■ Zaten hep güvenlik işi yapıyorduk. Anladık ki bir server'a diyelim ki 10 GB bilgi sakladınız. 30 yıl önce server'lara yetkisizler giremesin diye özel anahtar geliştirmiş, onunla açıp kapayabiliyordunuz. Mantalite olarak o zaman başladık ama bilgisayar işinden çıkmaya karar verdim.

● Neden bu kararı verdiniz?

■ Çünkü gördüm ki bu bilgisayar işi artık ölçeğe doğru gidiyor ve fiyatlar da aşağıya doğru inecek. Yani, ne kadar çok satabiliyorsan o kadar kâr edebiliyorsun. Çıktığımızda KOBİL iyi kâr ediyordu. Ama marjların hızlı düştüğü bir ortamda gelecekte küçük bir şirketin ayakta kalması zor olacaktı.

● KOBİL, 32 yıllık süreçte büyüklük olarak nereye kadar geldi?

■ KOBİL, 20-40 kişilik bir şirketti. Bugün çalışan sayımız 250'ye ulaştı ve büyüyoruz. Biz ciromuzun yüzde 30'unu Ar-Ge'ye yatırıyoruz. Çalışanlarımızın yüzde 80'i Ar-Ge'de çalışıyor.

Güçlü bir Ar-Ge ekibimiz var. Örneğin kriptoloji konusunda dünyada en etkin isimler arasında yer alan 4 profesör bizimle çalışıyor.

● 2018 sonu itibarıyla cironuz nedir?

■ Şu anda 35-40 milyon Euro civarında. Geçmişte bu rakam 70 milyon Euro'ya kadar yükseldi. Bizi frenleyen, üzerinde çalıştığımız ve 2015'te piyasaya süreceğimiz mPower adlı ürünümüzün gecikmesi oldu. Bu ürünü piyasaya sunmaya hazırlanıyoruz. Bu ürünle birlikte ciromuzun 3 yıl içerisinde 250 milyon Euro'luk ciroya ulaşacağımıza inanıyorum.

● mPower fikri nasıl doğdu?

■ mPower, bir platform. Şu anda sosyal medya, internet dünyası dediğimiz gittikçe çöp olmaya başladı. Yapay zeka, yarın insanlığı yok edebilecek boyutlara gelebilecek bir teknoloji ve insanlar henüz bunun farkında değil. Bugün yapay zekayı gelecekte bizleri manipüle etmek amacıyla kullanacaklar. Yapay zekanın çalışabilmesi için sadece ve sadece bilgiye ihtiyaç var.

Bu yüzden bilgilerimiz çok önemli. Bilgilerimizi eline geçiren kim olursa olsun ne iş yaptığımızı, ne düşündüğümüzü bilecek ve bizi manipüle edebilecek. Bize göre ürün geliştirebilecek.

Onun için biz, yıllarca "Bilgilerinizi saklayın, bilgilerinize sahip olun" dedik. Bilgileri kim ele geçirirse o da sizi ele geçirecektir. Ama insanlar hala bilginin değerini anlamamış durumda.

● Bilginin değerinden mi hareket ettiniz?

■ Bilginin değerinden ve bilgiye sahip olan insanın sana yapabileceği tehlikeden yola çıktık. "Bu bilgiyi nasıl koruyacağız" diye sorduk.

"START UP'LARA GÜVENİYORUZ"

● Platformla Google, Facebook, Amazon gibi platformlarla rekabet edeceğiz diyorsunuz, doğru mu?

■ İçimizdeki bu isyankarlık, geliştirdiğimiz ürünlere de yansıyor, onu çok doğru söylediniz. Ben "Google, Facebook vs biz olacağız" dedim. Buna şu anda gülünüyor. Gülünmesi de normal. Yani "Bu platform Google'a, Facebook'a ve Amazon'a olan ihtiyacı kaldıracak" diyorum. Ve buna yüzde 1500 inanıyorum. Böyle olmasa insanlık tarihi büyük bir sorun yaşayacak.

● mPower'da hedef nedir?

■ İşin aslına bakacak olursak start up'lara güveniyoruz. Bugün çok büyük şirketleri tabii buraya kazanmak, çalışmak isteriz ama bana göre esas bu devrimi start up'lar yapacak. Ben buna "Çılgın Start up'lar" diyorum. Çünkü bizim aklımızda fikrimizde olmayan aplikasyonları onlar geliştirdi.

Birinci yol, "Identify", yani kim olduğunu bizim bilmemiz lazım. Platform görevi üstlenen kuruluşlar, kurumlar, bunu korumuyor ve kullanıcılar her türlü riske karşı korunaksız durumda. Her çöpü platformuna kabul ediyorsan ve benim bilgilerimle para kazanacaksan, ben bu sisteme karşıyım diyorum.

● mPower nasıl burada hareket ediyor?

■ mPower'a girmek isteyen her bir kullanıcıyı, birisinin tanıması lazım. Yani, birisi seni tanımadan platformun bir parçası, kullanıcısı olamıyorsun. Platformun amacı da herkes herkesi tanıyacak. Gerçek kimliğinle gireceksin, sahte insanlar olmayacak. Platformda sadece gerçek kişiler, şirketler, insanlar olacak. Güvenlik bağlayıcı olacak. Mesela size biri küfür ediyorsa onu mahkemeye verebileceksiniz.

● Bir platform yaratılıyor ve bu platforma şirketler ve bireyler gerçek kimlikleriyle giriyor, herkes birbirini tanıyor. O platformda ne var?

■ Birincisi, bu insanlar için güvenlik önemli. İkincisi, iş dünyası için güvenlik. Amazon'un bir tane gerçek dükkanı, mağazası yok. Airbnb'nin bir tane oteli, Uber'in kendine ait bir tane aracı yok. Siz ürün satıyorsunuz ve müşterinizle aranızda iletişiminiz yok. Böyle olduğundan, bu kuruluşlar, istedikleri fiyatı dikte ediyor.

● Özetle, bu platformda bireyler ve şirketler olacak. Her sektörden şirketler mi olacak?

"GÜVENLİK SİSTEMİMİZ HİÇ KIRILMADI"

YATIRIMCILAR

Almanya'daki yatırımcılar çok muhafazakarlar. İngiltere biraz daha canlı. Almanya ve Türkiye içinde geçerli. Türkiye'de ne yatırım yapılıyor? Amerika'da farklı ürünlere, fikirlere 20-30 milyar dolar yatırım yapılıyor. Almanya'daki yatırım tutarı geçen yıl 580 milyon Euro idi. 480 milyonu belli bir grup almıştı. Kocaman Almanya, yeni fikirlere, teknolojilere 80-100 milyon Euro dağıtıyor.

TERCİH NEDENİ

Almanya'nın Federal Meclisi, bugün KOBİL'in güvenlik sistemlerini kullanıyor. Airbus, bankalar, bizim geliştirdiğimiz güvenlik sistemlerinin müşterisi. Bizi tercih etmelerinin nedeni, KOBİL'in 32 yıldır yapmış olduğu güvenlik sistemlerinin bugüne kadar hiç kırılmamış olması. Birincisi budur, yani güvenlik. İkincisi, deneyim, üçüncüsü de devamlılık. Almanlar, bazı konularda çok hassas. Almanlara bir defa yalan söyleyebilir, bir defa yüz üstü bırakabilirsiniz; size ikinci bir şansı vermezler. Yılların vermiş olduğu birikimle Deutcshe Telecom gibi devlerle iş ortaklığı yapıyoruz. Münih'te bir konferansta Bill Gates, bizim geliştirmiş olduğumuz IDenty dediğimiz USB stick ürünümüzü aldı ve herkese gösterdi.

ALMANYA'DA OLMAK

Amerika'da bir Meksikalı nasıl görülüyorsa, bize de Almanya'da öyle bakıyorlar. Yıllardır mesela bunun mücadelesini verdim. Almanlar da artık KOBİL'i bir Türk şirketi olarak görmüyor. Yani Türk olarak görmüyor. Almanların o özelliği var, başarılı olduğunuz zaman artık onlardan olmuş oluyorsunuz. Peki, büyük zorluklar oldu mu? Kredi alırken de zorluk yaşıyoruz, müşteri kazanırken de, eleman alırken de...

■ Bizim platformda bankalar büyük bir rol oynuyor. Bankalar gibi sigorta şirketleri, oteller, araba kiralama, hastaneler, belediyeler olacak. Yani, kişilere, kitlelere hizmet veren şirketler. Kişi, müşteri kayıt yaptırarak platforma girecek. Ve bireyler de bütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek. Platformun demosunu da yaptık. Diyelim ki otele gitmek istiyorsun. Platform sana öneriler sunacak. Otomobil lazımsa, onu sağlayacak. Bir yere uçacaksan, bilet sunacak. Bu yüzden de THY ile beraber çalışmak istiyorum. Uçuştan sağlık hizmetlerine, otel, otomobil kiralama gibi her türlü hizmeti bu platform üzerinden alabilecek.

● Platform, ne zaman işlemeye başlayacak?

■ Şu anda İsviçre için bir platform kurduk. Şu anda ürünleri, platforma entegre etme aşamasına geçiyorlar. Ağustos ayında Amerika'da bu sistemi anlatmak istiyorum. Ama dünyada ve Türkiye'de 2020'de start vermek istiyoruz. Almanya, İsviçre, Türkiye ve Avusturya bizim için önemli ki bunlar, bizim çok güçlü olduğumuz ülkeler. KOBİL olarak bu ülkelerde güçlü bir adımız, markamız var. Amerika'ya gitmemizin nedeni de Amerika'nın üzerinden başka ülkelere gitme isteğimiz.

● 2023 diye baktığınızda üye sayısı, ciro ya da kritik hedefler açısından nasıl bir büyüklük olabileceğini düşünüyorsunuz?

■ Siz bana "KOBİL'i 1 milyar dolara satar mısınız" diye sorsanız, satmam. 2-5 milyar dolara da satmam. Belki yaşamım boyunca 1 milyar doları hiç görmeyeceğim ama ben bu ürüne, platforma inanıyorum. Öyle bir iş ki çok büyüyecek ve dünyayı değiştirecek. Biz bu platformla insanlara, şirketlere "Kendi ekosistemini kendin kur, kendi gücüne sahip ol" diyoruz. KOBİL olarak bu platformla birlikte üç yılda 250 milyon Euro'luk bir ciroya ulaşmayı hedefliyoruz.

● Türkiye ile ilgili hayaliniz nedir?

■ Şu anda Almanya ve Türkiye'de iki Ar-Ge merkezimiz var. Zaten benim en büyük ideallerimden biri, Türkiye'de Ar-Ge merkezini büyütmek, birkaç yıl içinde çalışan sayısında 200'e ulaşmak. C

Şirket adı	Sırası
A	
Abalıoğlu Tarımsal	402
Abalıoğlu Yağ	163
Abalıoğlu Yem-Soya	196
Abdi İbrahim İlaç	144
Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	444
Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	154
Acarer Metal	474
Acarlar Ticaret Sanayi	434
Acıbadem Sağlık Hizmetleri	86
ADM Elektrik Dağıtım	382
Adopen Plastik	375
AE Arma Elektropanç	301
AGT Ağaç Sanayi	357
Ağaçlı Otomotiv Gıda	181
Ağır Haddecilik	422
Ahlatcı Kuyumculuk	10
Ahlatcı Metal Rafineri	12
Akçansa Çimento	220
Akdeniz Kimya	435
Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentası	440
Akedaş Elektrik Perakende Satış	216
Akenerji	170
Ak-Pa Tekstil	171
Aksa Akrilik	103
Aksa Doğalgaz	87
Aksa Elektrik	266
Aksa Enerji Üretim	79
Aksa Jeneratör	300
Aktaş Dış Ticaret	321
Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	413
Altek Döküm Hadde Mamülleri	470
Altın Ateş Kimya	456
Altınmarka Gıda	205
Altunkaya İnşaat Nakliyat	292
Altur Turizm	447
Anadolu Cam	115
Anadolu Efes Biracılık	18
Anadolu Isuzu	328
Anel Elektrik	282
Aras Kargo	308
Arbel Bakliyat	271
Arçelik	9
Arena Bilgisayar	172
Armada Bilgisayar	221
Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	454
Arslan Alüminyum	480
Asaş Alüminyum	140
Aselsan	42
ASF Otomotiv	499
Asil Çelik Sanayi	197
Assan Alüminyum	84
Assan Hanil Otomotiv	343
Aşkale Çimento	471
Atakaş Çelik Sanayi	188
Atlas Enerji	195
ATÜ Turizm İşletmeciliği	95
Aunde Teknik Tekstil	364
Autoliv Cankor Otomotiv	207
Avek Otomotiv Servis Sanayi	323
Aves Enerji Yağ ve Gıda	361
Aydem Elektrik Perakende Satış	110
Aydınlı Hazır Giyim	191
Ayen Enerji	479
Aygaz	40
Aynes Gıda	409
Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	47

Şirket adı	Sırası
B	
Balıkesir Elektromekanik	437
Balpet Petrol Ürünleri	209
Balsu Gıda	353
Banvit	123
BASF	83
Başhan Tarımsal Ürünler	398
Baştuğ Metalurji	77
Batıçim Batı Anadolu Çimento	389
Betek Boya	243
Beyçelik Gestamp Kalıp	237
Beymen Mağazacılık	206
Beyteks Tekstil	396
Bifa Bisküvi	366
Bilkom	162
BİM Birleşik Mağazalar	7
Birgi Birleşik Giyim	198
Bizim Toptan Satış Mağazaları	98
BMC Otomotiv	139
Borçelik Çelik Sanayi	58
Borsa İstanbul	255
Borusan Lojistik Dağıtım	138
Borusan Mannesmann Boru	75
Boyner Büyük Mağazacılık	137
Boytaş Mobilya	272
Boyteks Tekstil	376
Brightstar Telekom	120
Brisa	121
BSH Ev Aletleri	44
BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	420
Bunge Gıda	143
Bursa Çimento	327
Bursa Gaz	423
C	
Caba İnşaat Enerji	466
Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	322
Cargill Tarım ve Gıda	320
CarrefourSA	70
Ceva Lojistik	231
Chassis Brakes International	487
CMS Jant Sanayi	399
CMS Jant ve Makine Sanayi	315
Coca-Cola İçecek	38
Corendon Airlines	273
Coşkunöz Metal	476
CömertoĞlu Otelcilik	458
CP Türkiye	200
CYE Petrol	387
Ç	
Çalık Denim	415
Çalık Enerji	72
Çayırova Boru Sanayi	453
Çekok Gıda	421
Çelebi Hava Servisi	291
Çelik Motor	141
Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	436
Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	371
Çemtaş	485
Çınar Boru Profil	462
Çimentaş	393
Çimko Çimento	426
Çimsa Çimento	224
Çoruh Elektrik Perakende Satış	362
D	
Daikin	226
Datagate Bilgisayar	497
Defacto Perakende	105

Şirket adı	Sırası
Delphi Automotive Systems	383
Derindere Turizm Otomotiv	293
Detaş Sac Profil Demir Çelik	167
Deva Holding	372
Dilek Gıda Üretim ve Pazarlama	452
Diler Demir Çelik	104
Dinarsu İmalat ve Ticaret	481
Ditaş Deniz İşletmeciliği	384
DO-CO	68
Doğa Koleji	287
Doğuş Otomotiv	37
Dost Kardeşler Tekstil	500
Döktaş Dökümcülük	332
Durak Fındık	310
Durmazlar Makine Sanayi	370
Dünya Uluslararası Mücevher	472
DYO Boya Fabrikaları	363
E	
Eczacıbaşı Tüketim	217
Eczacıbaşı Yapı	201
Ege Profil	356
Ekinciler Demir Çelik	174
Ekol Lojistik	102
Elif Plastik	477
Elita Gıda	483
Elvan Gıda	431
Emas Makine Sanayi	449
Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	268
Enerjisa Enerji	20
Enerya Gaz Dağıtım	208
Enka İnşaat	28
Enka Pazarlama	490
Er-Bakır Elektrolitik Bakır	67
Ereğli Demir Çelik	8
Eren Enerji	76
Eroğlu Giyim	407
Erpiliç Entegre Tavukçuluk	192
Erser Grup Tarım Ürünleri	348
Esan Eczacıbaşı	180
Eser Taahhüt	240
Eti Alüminyum	309
Eti Bakır	117
Eti Gıda	99
Eti Krom	478
Eti Soda	234
ETS Ersoy Turistik	126
Evkur	212
F	
Farplas Oto Yedek Parçaları	403
Fasdat Gıda Dağıtım	262
Federal Mogul	245
Fırat Elektrik Perakende Satış	359
Flo Mağazacılık	111
FNSS Savunma Sistemleri	347
Ford Otosan	5
G	
Galeri Kristal Turizm İnşaat	256
Gama Endüstri	252
Gama Enerji	153
Gama Güç Sistemleri	238
Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	395
Gazi Metal	482
GDZ Enerji Dağıtım	259
Gedik Tavukçuluk	414
Gediz Elektrik Perakende Satış	69
Gemlik Gübre	275

Şirket adı	Sırası
Good Year	151
Göknur Gıda	463
Gram Altın Pazarlama Sanayi	161
Gübre Fabrikaları	81
Gülermak Ağır Sanayi	108
Gülsan Sentetik Dokuma	177
Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	342
Güneş Ekspres Havacılık	52
H	
Hakmar Mağazacılık	258
Harput Tekstil	445
Hasçelik Kablo	333
Hasçelik Sanayi	288
Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	439
Havaş	475
Havelsan Hava Elektronik	319
Hayat Kimya	49
Hema Endüstri	329
Hes Hacılar Elektrik	228
Hewlett-Packard Enterprise	430
Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	318
Honda Türkiye	112
HP Türkiye	241
Hugo Boss Tekstil	418
HYPCO Petrolcülük	78
Hyundai Assan Otomotiv	29
I	
Indeks Bilgisayar	92
Indorama Ventures Çorlu Pet	204
ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	352
İ	
İATİ Turizm	145
İÇDAŞ Çelik Enerji	26
İçtaş İnşaat	45
İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	53
İlhan Demir Çelik ve Boru	432
İmbat Madencilik	341
İnci GS Yuasa Akü	394
İntema	457
İpek Doğal Enerji	233
İpragaz	73
İskenderun Demir Çelik	22
İstanbul Altın Rafinerisi	36
İstanbul Gübre	184
İzmir Demir Çelik	80
J	
Jotun Boya	484
JTI Tütün Ürünleri	175
JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	34
K	
Kadooğlu Petrol	147
Kahramanmaraş Kağıt	494
Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	298
Kansai Altan Boya	465
Kaptan Demir Çelik	116
Kaptan Metal Dış Ticaret	246
Kardemir	66
Kardemir Haddecilik	299
Karsan Karadeniz Kimya	460
Karsan Otomotiv	261
Kastamonu Entegre Türkiye	100
Kayseri Elektrik Perakende Satış	244
Kayseri Metal Center Sanayi	488
Kayseri Şeker Fabrikası	222

Koç

SeturMarinas
sail to new horizons!

KALAMIŞ & FENERBAHÇE +90 216 346 2346 TURKEY | YALOVA +90 226 813 1919 TURKEY | AYVALIK +90 266 312 2696 TURKEY | MYTILINI +30 225 105 4000 GREECE
ÇEŞME ALTINYUNUS +90 232 723 1434 TURKEY | KUŞADASI +90 256 618 1460 TURKEY | MARMARİS NETSEL +90 252 412 2708 TURKEY | KAŞ +90 242 836 3700 TURKEY
FİNİKE +90 242 855 5030 TURKEY | ANTALYA +90 242 259 3259 TURKEY

/seturmarinas / Setur Marinas www.seturmarinas.com

Şirket adı	Sırası
Kent Gıda	438
Kerevitaş	157
Kılıç Deniz Ürünleri	314
Kibar Dış Ticaret	25
Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	358
Kipaş Mensucat	213
Kipaş Pazarlama ve Ticaret	468
Kocaer Haddecilik	211
Koç Metalurji	159
Koç Sistem	286
Koçak Farma İlaç ve Kimya	385
Koçtaş	253
Koluman Motorlu Araçlar	186
Konya Şeker Fabrikası	101
Kordsa	89
Korozo Ambalaj	280
Korteks Mensucat	230
Koruma Klor Alkali	391
Koton	96
Koza Altın İşletmeleri	247
Koza Madencilik	235
Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	134
Kur İnşaat	469
L	
LC Waikiki Mağazacılık	21
Leoni Kablo ve Teknolojileri	495
Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	428
Lila Kağıt Sanayi	448
Limak Çimento	202
Limak İnşaat	39
Limak Yatırım	50
Lokal İnşaat	325
M	
MAN Türkiye	152
Mapa İnşaat	59
Mars Lojistik	260
Mavi Giyim	160
Maxion İnci Jant Sanayi	242
Medicana Sağlık Grubu	344
Mega Metal Sanayi	346
Melike Tekstil	350
Mem Tekstil	493
Memorial Sağlık Grubu	295
Menderes Tekstil	337
MengerlerTicaret	176
Mercedes-Benz Türk	31
Merinos Halı	283
Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	331
Mersin Uluslararası Liman İşlet.	297
Mescier Demir Çelik	303
Metal Market Dış Ticaret	306
METRO İstanbul	390
Mey İçki	74
Migros	17
Mitaş Endüstri Sanayi	417
MLP Sağlık Hizmetleri	119
MMK Metalurji	124
Mobiltel İletişim Hizmetleri	285
Modern Karton Sanayi ve Ticaret	132
Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	223
Mondi Tire Kutsan	351
MP Turkey Turizm	182
Multinet Kurumsal Hizmetler	185
Mutlu Akü	340
Mutlu Makarnacılık	378
N	
Nadir Metal Rafineri	135
Naksan Plastik	365
Namet Gıda	169
NEF	270
Net Haddecilik	278
Netaş	373
Netlog Lojistik Hizmetleri	82
Nevzat Ecza Deposu	281
Nexans İletişim Endüstri	381
Nobel İlaç	473
Noksel Çelik Boru	401
Norm Cıvata	304
Nuh Çimento	336
Nurol İnşaat	97
O	
Oba Makarna	251
Odaş Elektrik Üretimi	433
Odeon Turizm	122
Olmuksan IP	349
Omsan Lojistik	294
Opet Petrolcülük	4
Oracle Bilgisayar	290
Ortadoğu Rulman Sanayi	491
Otokar	232
Otokoç	51
Otoyol Yatırım ve İşletme	446
Oyak Beton	455
Oyak Renault	16
Ö	
Özaltın İnşaat	173
Özdilek AVM ve Tekstil	214
Özkan Demir Çelik	203
Öznur Kablo	330
P	
Palmet Enerji	312
Panogra Tarım	269
Park Termik Elektrik	489
Paşabahçe Cam	149
Pegasus Hava Taşımacılığı	46
Penta Teknoloji	146
Penti Çorap	345
Pergamon-Status Dış Ticaret	93
Petkim	41
Petlas Lastik	199
Petrol Ofisi	3
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	90
Pınar Süt	265
Pirelli Otomobil Lastikleri	386
Pirim Gıda ve Meşrubat	424
Plasmar Plastik ve Kimya	367
Polibak Plastik Film Sanayi	404
Posca Assan TST Çelik	166
Pro Yem	264
Progıda Tarım Ürünleri	311
Prometeon Turkey	249
Prysmian Kablo	279
R	
Raintrade Petrokimya	227
Ram Dış Ticaret	165
Ravago Petrokimya Üretim	236
RC Rönesans İnşaat	13
Reka Bitkisel Yağlar	355
Resinex-BMY Plastik Kimya	360
Reysaş Lojistik	405
Roketsan Roket Sanayi	189
Ruha Elektrik	377
RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	397
S	
Sabiha Gökçen	334
Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	368
Safi Katkı Yakıt	464
Sanko Dış Ticaret	274
Sanko Pazarlama	450
Sanko Tekstil İşletmeleri	187
Sarbak Metal	416
Sarkuysan	65
Sarten Ambalaj	229
Sasa Dış Ticaret	412
Sasa Polyester	164
Securitas Güvenlik Hizmetleri	498
Selçuk Ecza	30
Selçuk İplik	411
Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	94
Setur Servis Turistik	178
Seval Kablo	339
Shell&Turcas Petrol	6
Sıddık Kardeşler Haddecilik	257
Sırmagrup İçecek	467
Siyam Petrolcülük	254
Soda Sanayi	113
Sofra Grup	215
SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	302
STFA Deniz İnşaatı İnşaat	369
STM Savunma Teknolojileri Mühendislik	133
Sumitomo Rubber AKO Lastik	492
Sur Yapı Endüstri	296
Süper Film Ambalaj	408
Sütaş	114
Ş	
Şenpiliç	168
Şık Makas Giyim	443
Şireci Tekstil	459
Şirikçioğlu Mensucat	374
Şişecam	24
Şok Marketler	33
Şölen Çikolata Gıda	289
T	
TAB Gıda	156
Tadım Gıda	425
Tan Oto	427
Tat Gıda	338
Tatmetal Çelik Sanayi	179
TAV Havalimanları	55
TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	127
TAV Tepe Akfen	118
TEI-Tusaş Motor Sanayi	218
Tekfen İnşaat	43
Teknosa İç ve Dış Ticaret	107
Tekzen Ticaret	461
Temsa Global	380
Temsa İş Makinaları	410
Tepe İnşaat	190
Termopet Akaryakıt	193
Tersan Tersanecilik	486
TGS Dış Ticaret	32
TGS Yer Hizmetleri	239
THY Opet	35
Tırsan Treyler	248
Tiryaki Agro Gıda	85
Tofaş Oto Fabrika	19
Toros Tarım	130
Torunlar Gıda	267
Tosçelik Profil ve Saç	57
Tosçelik Spiral Boru	442
Tosyalı Demir Çelik	354
Tosyalı Filmaşin ve İnşaat Demir Üretim	210
Tosyalı Toyo Çelik	158
Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	316
Toyota Otomotiv	11
TP Petrol Dağıtım	60
Trakya Cam	63
Tuborg	225
Turkcell	15
TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	48
Tüpraş	1
Türk Hava Yolları	2
Türk Telekom	14
Türk Traktör	91
U	
Uğur Soğutma Makinaları	392
Ulusoy Un	155
Unilever	62
Ü	
Ülker Bisküvi	61
Üniteks Tekstil Gıda	263
V	
Vakko	419
Vatan Plastik Sanayi ve Ticaret	496
Vestel Beyaz Eşya	64
Vestel Elektronik	23
Vitra Karo	284
Vodafone	27
W	
Whirlpool	277
Y	
Yaşar Birleşik Pazarlama	183
Yataş	406
Yayla Agro Gıda	324
Yazaki Otomotiv	250
Yazıcı Demir Çelik	129
YDA İnşaat	106
Yenigün İnşaat	219
Yeşilyurt Demir Çelik	142
Yeşim Satış Mağazaları	326
Yıldız Entegre	109
Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	388
Yudum Gıda	400
Yunus Market İşletmeleri	335
Yücel Boru ve Profil	88
Z	
Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret	128
Zorlu Enerji	54
Zorluteks Tekstil	276

B/S/H/

BİZ, DÜNYAYI BÖYLE DEĞİŞTİRİYORUZ.

İnovasyona verdiğimiz önem, teknolojimizi geliştirmemize; sürdürülebilirliğe verdiğimiz önem, doğal kaynakları verimli kullanmamıza ve çevreye olan saygımızın artmasına sebep oldu.

Çünkü sadece bugün değil, yarınlar da bizim.

www.bsh-group.com/tr

BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

"GLOBAL ÖLÇEKTE HEDEF BÜYÜTTÜK"

Zer, 16 yıl önce Koç Topluluğu şirketlerinin satın alma maliyetlerini azaltmak amacıyla kuruldu. Zaman içinde Türkiye'de satın alma alanında uzmanlaşmış tek şirket oldu. Topluluk dışına hizmet de veren şirket, geçtiğimiz yıl 4 milyar TL'lik işlem haciminin yüzde 18'ini topluluk dışı şirketlerden gerçekleştirdi. Zer Genel Müdürü MEHMET APAK, "Gelecek 5 yılda bu oranı yüzde 45'e çıkarmayı planlıyoruz" diyor. Zer'in önümüzdeki dönem diğer bir hedefi de global ölçekte varlığını daha da hissettirmek.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

Zer, Türkiye'de satın alma alanında uzmanlaşmış tek şirket. Bundan 16 yıl önce Koç Holding bünyesinde grubun satın alma süreçlerinde maliyeti azaltmak amacıyla hayata geçirilen şirket, 2007'den itibaren Zer ismiyle kurumsal bir yapıda hizmet veriyor. Sadece grup şirketleri için değil grup dışı şirketlerle de çalışan Zer, 2018 sonunda 4 milyar TL'lik bir satın alma hacmini yönetti. Bu rakamın yüzde 18'ini de grup dışı müşterileri için yaptığı alımlar oluşturdu.

Gelecek 5 yılda topluluk dışı gelirlerin toplam gelirler içindeki oranını yüzde 45'e çıkarmayı planladıklarını belirten Zer Genel Müdürü Mehmet Apak, hizmet verdikleri şirketler için yarattıkları değeri de şöyle ifade ediyor:

"Bizden hizmet alanlar dışında Türkiye'deki şirketlerin neredeyse tamamı satın alma işlemlerini kendi iç bünyelerindeki departmanları aracılığıyla gerçekleştiriyor. Oysa şirketlerin mamul reçetesindeki direkt malzemeler dışında kalan endirekt alımlara vakit ve kaynak ayırmaları dip toplamda riskli ve daha maliyetli. Bu alımlarla ilgili biz, hacim ekonomisi sayesinde daha az maliyetli, teknolojik çözümlerimizle uçtan uca pratik ve şeffaf alım imkanı sunuyoruz."

Zer Genel Müdürü Mehmet Apak ile şirketin kuruluş hikayesini ve yeni rotasını konuştuk.

● Öncelikle Koç Zer'den bahseder misiniz? Ne zaman ve hangi amaçla kuruldu?

■ Zer'in temelleri 2003'te atıldı. Kuruluş amacı, Koç Topluluğu şirketlerinin dışarıdan temin ettiği ürün ve hizmetlerin satın alma süreçlerinin merkezi olarak yönetilmesiydi. 2007'de Zer ismini alarak kurumsal yapılanmamızı gerçekleştirdik. Şirketimizin kuruluş amacını, satın alma süreçlerinde maliyeti azaltmak oluşturuyor. Yıllar içinde bu hedefe adım adım ulaşarak Türkiye'de çok güçlü bir konum elde ettik.

Bir maliyet tasarruf merkezi işlevi görmek üzere kurulan bu yapının ilk günden itibaren başka bir hedefi daha vardı. Bu da hizmet vereceği şirketler arasında iş birlikteliği fırsatları yaratarak verimlilik odaklı projelere ön ayak olmaktı. Zer'in kuruluşundan itibaren gelişim ve büyümesini bu iki temel hedef çerçevesinde gerçekleştirdiğini söylemek mümkün.

● Hizmetlerinizden bahseder misiniz?

■ Zer olarak verdiğimiz hizmetleri 2 ana başlık altında topluyoruz: Satın alma uzmanlığımız ve satın alma teknoloji çözümlerimiz... Satın alma uzmanlığımız lojistik, malzeme, medyanın

yanı sıra dış kaynak personeli, ekipman, ulaşım ve tesis yönetimine yönelik özel hizmet satın alma çözümlerinden ikinci el emtia satışına, endüstriyel atık ve hurda satışına kadar geniş bir alanı kapsıyor. Toplamda 100'ü aşkın kategoride müşterilerimiz adına satın alma işlemi gerçekleştiriyoruz. Satın alma teknoloji çözümlerimizi ise Promena markamızın yanı sıra Araç İste, Zervis, Ekozer ve Logiportal olmak üzere yenilikçi markalarımızla sunuyoruz.

● Şu an ne kadarlık bir gelir ve iş hacminden, kaç müşteri, tedarikçi ve çalışandan söz ediyoruz?

■ Zer, Türkiye'nin en büyük satın alma şirketi ve Türkiye'de bu ölçekte başka bir şirket örneği bulunmuyor. Bunun yanı sıra global ölçekte de varlığımızı hissettirdiğimiz, bir noktaya ulaştık. 2018 sonu itibarıyla yönettiğimiz satın alma hacmi yaklaşık 4 milyar TL. Yönettiğimiz satın alma hacminin yüzde 18'ini Koç Topluluğu dışındaki müşterilerimizden gerçekleştiriyoruz. Topluluk dışı oranımızı 5 yıllık zaman diliminde yüzde 45 seviyesine getirmeyi hedefliyoruz. Halihazırda Zer sistemine kayıtlı 15 binden fazla tedarikçimiz bulunuyor. 20 binden fazla çeşit ürün tedarikiyle yaklaşık 400 müşterimize endirekt satın almaya konu olabilecek çok geniş bir alanda hizmet sunuyoruz.

Yurt içinde elde ettiğimiz bu sonuçlar kadar yurt dışı faaliyetlerimiz de bizi heyecanlandırıyor ve gelecek hedeflerimizde önemli bir yer tutuyor. Global ölçekteki iş hacmimizi artırma konusunda kararlıyız. Koç Topluluğu'nun farklı markalarının global pazardaki ayak izlerini takip ediyoruz. Yakın coğrafyadan başlayarak Zer'i global pazarda cesaretle ticaret yapan bir yapıya dönüştürmek için adımlarımızı hızlandırıyoruz. Tüm planlarımızı beş yıl içinde iş hacmimizin yüzde 10'unun küresel pazarlardaki faaliyetlerimizden gelmesi hedefi doğrultusunda yapıyoruz.

● Yurt dışına yönelik faaliyetleriniz var mı?

■ Satın alma sektörünün sarı sayfaları olarak tanımladığımız Promena, globalde de çok ilgi görüyor. Halen Promena platformumuz ile ABD, Meksika, Azerbaycan, Hindistan, Nijerya, Dubai, Kenya ve Hırvatistan'da aktif durumdayız. Asya-Pasifik bölgesini bilhassa çok önemsiyoruz ve bu bölgede yeni pazarlara ulaşmayı hedefliyoruz. Yakın coğrafyada Yunanistan, Romanya ve Azerbaycan gibi Koç Topluluğu yatırımının veya kendi bağlantılarımızın olduğu ülkeleri kısa vadede hedef olarak belirledik. Bu ülkelerle çalışmaya başladık. İlerleyen dönemde yurt dışı yayılımımız hızlanarak artacak. C

"BÜYÜRKEN BÜYÜTEN BİR ŞİRKETİZ"

STRATEJİK YOL HARİTASI

Kuruluşunun üzerinden geçen 16 yılda Zer, Koç Topluluğu Şirketleri için yarattığı avantajlı iş yapış şeklini satın alma dünyası için bir model teşkil eden konuma taşıdı. Devreye aldığımız yeni stratejik yol haritasıyla da satın alma deneyimlerimizi topluluk dışı müşterilerimize sunmaya başladık. Biz satın almayı stratejik bir iş alanı, potansiyeli olan bir sektör olarak görüyoruz. Her ne kadar bugün kurumsal yapımız itibarıyla Türkiye'de sektörün tek oyuncusu olsak da yakın bir gelecekte sektörün hareketleneceğini ve bu alana yeni oyuncuların gireceğini öngörüyoruz. Bu da bizim heyecanımızı yükseltiyor, motive ediyor.

CAPITAL500'DE BİR İLK

Türkiye'nin en büyük 500 şirketini sıralayan önemli listelerden Capital500'de ilk kez bir satın alma şirketi yer aldı. Bu listede yer almak, satın alma sektörünün geleceğine olan inancımızı göstermek açısından bizim için son derece kıymetli. Biz bu listedeki yerimizi sadece ulaştığımız işlem hacmi, rakamsal büyüklük üzerinden okumuyoruz. Büyürken büyüten bir şirket olarak, bu listede yer almış olmayı faaliyetlerimizle fayda yarattığımız müşteri sayımızın artışı, ekosistemimizin genişlemesi olarak da okuyoruz.

İNANÇ EROL / NGN YÖNETİM KURULU BAŞKANI VE CEO'SU

"TÜRKİYE'NİN VERİSİNİ KORUYACAĞIZ"

Geçtiğimiz ay 150 milyon dolar yatırımla Türkiye'nin en büyük veri merkezlerinden biri hayata geçirildi. Türkiye'nin verisini koruma hedefiyle açılan Star Of Bosphorus Veri Merkezi'nin Türkiye'de dijitalleşmeye yapacağı katkıyı NGN Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su İnanç Erol, şöyle anlatıyor:

HAYATİ ÖNEMDE

"Tüm dünyanın dijitalleştiği bu dönemde çok kritik bir ihtiyaca yoğunlaşarak Star of Bosphorus Veri Merkezi'ni hayata geçirdik. Dijital verilerin her geçen saniye durmaksızın üretildiği bir dönemde; kritik bilgilerin yönetilmesi, depolanması ve yedeklenmesi hayati önem taşıyor. Bu noktada da veri merkezlerine görev düşüyor. Dünya, veri merkezleri konusunda çok önemli adımlar atarken NGN olarak biz de Star of Bosphorus Veri Merkezi'ni hayata geçirerek Türkiye'nin dijitalleşmesine katkı sunuyoruz.

2 MİLYAR TL KATKI

Yaklaşık 150 milyon dolarlık yatırımla Türkiye'nin bu alandaki en büyük yatırımlarından biri olan Star of Bosphorus, bilişim sektöründe ihtiyaç duyulan istihdama da önemli katkılarda bulunuyor. Türkiye'deki şirketlerin verilerini bir Türk girişiminde koruyup kullanmalarını sağlayacağız. Star of Bosphorus ayrıca yurt dışından da verilerin konumlandırılacağı bir merkez olacak. Bu yatırımla 5 yılda Türkiye ekonomisine yaklaşık 2 milyar TL katkı sunmayı hedefliyoruz. Yurt dışına veri hizmeti ihraç etmeye başladık. Şimdiden yurt dışından 3 ülke veri merkezimizden hizmet alıyor. Kısa vadede 30'un üzerinde ülkeye veri hizmetlerimizi yaymak istiyoruz. Veri merkezimiz tam kapasiteye ulaştığında 1.000 kişinin üzerinde bir istihdam sağlayacak."

NE BAŞLATTIM? UYGAR TURCAN / AYAKKABI DÜNYASI GENEL MÜDÜRÜ

"ONLINE EN BÜYÜK MAĞAZAMIZ HALİNE GELDİ"

Son dönemde perakende sektörü omni chanel konusunda önemli adımlar atıyor. Ayakkabı Dünyası, dijitalin tüm alanlarında yatırım yapan önemli bir şirket. Yatırımları, sadece online kanala değil omni-channel yapısını geliştirecek projelere yaptıklarını söyleyen Ayakkabı Dünyası Genel Müdürü Uygar Turcan, şöyle anlatıyor:

EN ÖNEMLİ AYAK

"Geçtiğimiz yıl yaptığımız altyapı değişikliğiyle online kanalda yatırımlarımızı artırdık. Dijital dönüşüm hamlemizin en önemli ayağını omni-chanell oluşturuyor. Toplam ciromuzun yüzde 12'si omni-channel'dan geldi. İş analitiği modellerini tüm fonksiyonlarımızda etkin olarak kullanıyoruz. Dijital, lojistik ve müşteri hizmetleri alanlarındaki yatırımlarımıza devam ediyoruz.

SATIŞ 3 KAT ARTTI

2018'de online satışlarımız bir önceki yıla oranla 3 kat arttı ve online şirketin en büyük mağazası konumuna geldi. Mağazalarımızı en az bir kez ziyaret eden müşterilerimiz bizi tanıyor ve güvenilir bulduğu bir markanın e-ticaret sitesinden de gönül rahatlığıyla alışveriş yapabiliyor. Bilgi teknolojileri departmanımız tarafından yazılan ve satış ekiplerimizin kullandığı akıllı uygulama sayesinde mağazalarımızda bulunan adresli depo sistemimiz 4 kat hızlı servis sunmamızı sağlıyor. Yine aynı uygulama o an mağazada olmayan ürünün hangi mağazada stoklu olduğunu tespit edilmesini ve müşterimizin istediği adrese gönderilmesini ve ya mağazalarımızdan teslim alınmasını mümkün kılıyor.

ORTAK STOK YÖNETİMİ

Online ve offline entegrasyonuyla ortak stok yönetimi bu alanda öne çıkıyor. Bütünleşik veriyle etkili CRM, tüm kanallarda entegre pazarlamayla güçlü iletişim ve benzersiz tüketici deneyimi Ayakkabı Dünyası'nı farklı yapan yönler. Algoritmik ürün planlama sistemimiz sayesinde detaylı satış analizi ve makine öğrenmesi aracılığıyla ürünlerimizin satış potansiyeli yüksek mağazaya lokasyonunu gerçekleştiriyoruz."

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

TRENDLER

EMİNE ÇUBUKÇU / OGILVY İSTANBUL CEO'SU

PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE BÜYÜK BİRLEŞME

Markalarını yeni ekonominin gereklerine göre dönüştürebilmek için geçtiğimiz yıl Ogilvy ağının 83 ülkedeki 132 ofisiyle eş zamanlı olarak "Next Chapter-Yeni Dönem"e taşıyan Ogilvy İstanbul, şimdi de Wanda Digital'i bünyesine kattı. Ogilvy İstanbul CEO'su Emine Çubukçu ile bu satın alma sonrası sektördeki trendleri konuştuk:

DAHA GÜÇLÜ BAĞ

"Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişiyor. Markalar hedef kitleleriyle kurdukları bağı daha da güçlendirmeyi amaçlıyor. Gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyle çeşitlenen ve sayıları giderek artan mecralardan daha da etkin yararlanmak üzere pazarlama dünyası entegre iletişim çözümlerine ihtiyaç duyuyor.

ÖLÇÜLEBİLİR İŞ SONUÇLARI

Wanda Digital'in ajans bünyesine katılmasıyla Ogilvy Global'in gelişmiş pazarlardaki en etkin yetkinlik alanlarından 'Müşteri Etkileşimi ve Satış' hizmetini de Türkiye'ye getiriyoruz. Markaların kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi inşa etmelerine destek sağlayan bu alan, yaratıcılıkla teknoloji ve verinin harmanlandığı, tüm kanallar üzerinden satış üzerinde ölçülebilir sonuçlara ulaşmak için birebir ilişkiler yaratmayı amaçlayan faaliyetleri içeriyor.

MÜŞTERİ ÇAĞI

Dijitalleşmenin yükselmesiyle birlikte artan şeffaflık markaların hedef kitlelerine daha fazla seçenek, daha fazla bilgi ve daha fazla güç veriyor. Müşteri çağı olarak tanımlanan bu dönemde markalar için hedef kitlenin nabzını tutmak ve bu ritme göre çözümler üretmek daha önem kazandı. Bileşenleri her gün değişen bir ekosistemle karşı karşıyayız. Teknoloji ve dijitalleşme sadece yeni ekonomiyi değil aynı zamanda yaratıcı endüstrilerde değer yaratma süreçlerini de yeniden biçimlendirdi. Gücünü yenilikçilik ve yaratıcılıktan alan markalar ve ajanslar için her dönemde büyük fırsatlar var."

ÖNERİ PANOSU

TOLGA UÇBAĞLAR
TELEPERFORMANCE CEMEA GELİŞEN PAZARLAR İŞ GELİŞTİRME BAŞKANI

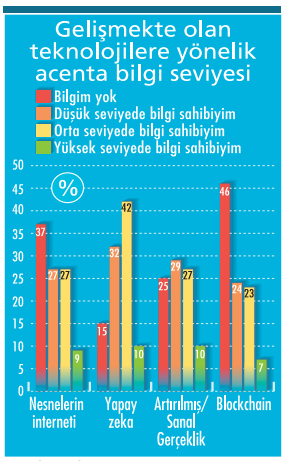
"YAPAY ZEKA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNE GİRMELİ"

"Dijital dönüşüm çağrı merkezi sektörünü de derinden etkiliyor. Dijitalleşmeyle birlikte müşteri deneyimleri de önem kazanmaya başladı. Müşteri artık sadece telefon üzerinden değil mobil uygulamalar, sosyal medya ve web forumları aracılığıyla da markaya ulaşmak, sesini duyurmak, kurduğu her etkileşimde anlaşılmak istiyor. Müşteri temsilcileriyle iletişime geçtiğinde stres yaşamak yerine yanıt almayı ve çözüme kavuşmayı bekliyor. Gartner'ın 2019 CRM Öngörüleri araştırmasına göre, müşteri hizmetleri sektörü 2025 yılına kadar yapay zeka, robotik süreç otomasyonu (RPA) ve makine öğrenimi gibi teknolojiler ışığında ezber bozan bir dönüşüm geçirecek. Yapay zekayı müşteri ilişkilerine dahil eden şirketler operasyonel verimliliklerini yüzde 25 oranında artıracak."

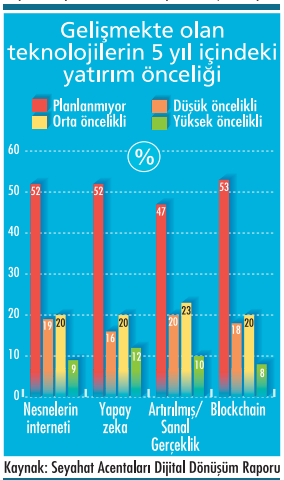
DR. NABAT GARAKHANOVA
MEZO DİJİTAL YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"İHRACATINIZI EN AZ YÜZDE 30 ARTIRABİLİRSİNİZ"

"Türkiye'nin dijital endeks puanı yüzde 60 seviyesinde ve şirketlerin yüzde 55'i kendilerini dijitalleşme sürecine hazır hissediyor. Ancak şirketler kendi içlerinde bir dijital dönüşüm süreci yaşarken sosyal medya kullanımı ve internet üzerinden satış konusunda hala dünya ortalamasının çok altında. Her ne kadar 2018 yılında e-ticaret sektörü yüzde 42 büyümeyle 59,9 milyar TL'lik bir hacme ulaşsa da e-ticaretin toplam perakendedeki payı yüzde 5,3. Dünya ortalaması ise yüzde 11,1. Şirketler dijital kanalları doğru kullanarak hem iç pazardaki satışlarını hem ihracatlarını en az yüzde 30 artırabilir. Şirketlerin dijitale yatırımları 2018 yılında yüzde 15 büyüme göstererek 2,3 milyar TL'lik bir seviyeye ulaştı. Şirketlerin dijital ihracat karnesi ise zayıf."



Kaynak: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporu



Kaynak: Seyahat Acentaları Dijital Dönüşüm Raporu

"İŞ"TE İLK *kadın başkan*

FÜSUN TÜMSAVAŞ, Türkiye'nin en büyük özel bankasının yönetim kurulu başkanı. Çekirdekten yetişmiş bir yönetici. Bankada 38 yılı geride bırakan tecrübeli isim, İş Bankası'nda bugün yüzde 40 olan kadın yönetici oranını artırmayı hedefliyor. Başkanın şahsi ajandasında ise sürdürülebilirlik ön sıralarda yer alıyor. Tümsavaş'ın ekonomik konjonktüre dair görüşleri de olumlu. 2001 gibi ağır bir krizden sonra ekonominin ayağa kalktığına dikkat çekiyor ve "Kaslarımız çok güçlü. Bugünlerde de farklı bir durum söz konusu olamaz" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK ● **ecirik@capital.com.tr**

Türkiye'nin 95 yıllık en büyük özel bankasının yönetiminde, çekirdekten yetişmiş bir kadın lider var. 1981 yılında memur olarak İş Bankası'nda çalışmaya başlayan ve kariyer basamaklarını tırmanan Füsun Tümsavaş'dan bahsediyoruz. Tümsavaş, aslında doğuştan bir İş Bankalı. Kurumuyla farklı gönül bağını şu sözlerle anlatıyor:

"Annem ve babam, bugün İktisadi Bağımsızlık Müzesi haline getirilen Ankara Ulus'taki merkez binamızda tanıştı ve evlendi. İş Bankalı bir ailede dünyaya geldim. O şubenin koridorlarında dolaştığımı net hatırlıyorum. O zamanlardan İş Bankası'nın kokusunu ve ruhunu almışlığım var."

38 yıldır İş Bankalı olan Tümsavaş, bu süreçte "En ağırıydı" dediği 2001 ve 2008 krizlerinden tüm bankacılarla birlikte çok ciddi tecrübe kazanarak çıktığını söylüyor. Bankacılığın bugünü için de "Kaslarımız çok güçlü. Biz 2001 gibi yıllardan geçerek ayağa kalktık, bugünlerde de farklı bir durum söz konusu olamaz" diye konuşuyor.

Tümsavaş, yeni görevinde asli sorumluluklarının yanı sıra sürdürülebilirlik, kadın liderliği gibi alanlara da ağırlık vereceğini vurguluyor. Başkan, bugün yüzde 40 düzeyinde olan kadın yönetici oranını artırmayı hedefliyor.

İş Bankası yeni Yönetim Kurulu Başkanı Füsun Tümsavaş ilk söyleşisini Capital'e verdi. Kariyer yolculuğunu ve nisan ayında devraldığı yeni görevinde önemle üzerinde durduğu alanları anlattı.

● İş Bankası gibi köklü bir kurumun başına gelen ilk kadın yönetim kurulu başkanısınız. Kariyer yolculuğunuz nasıl başladı?

■ 1924'ten bugüne İş Bankası kültürüyle yetişmiş biriyim. Bankaya 1981 yılında memur olarak girdim. Ancak İş Bankası ile yolculuğum bu tarihin öncesine dayanıyor. Annem ve babam, bugün İktisadi Bağımsızlık Müzesi haline gelen Ankara Ulus'taki merkez binamızda tanışmış. Annem Samsun Lisesi'nin ilk kadın mezunlarından ve 1943 yılında İş Bankası'na girmiş. Ardından babam da 1953'te kurumda çalışmaya başlamış ve evlenmişler. Ben İş Bankalı bir ailede dünyaya gelmişim. Bugün, İktisadi Bağımsızlık Müzesi'ne gittiğimde çok net hatırladığım anılarım var. Ben o koridorlarda büyüdüm, çok dolaştım. İş Bankası ruhunu, o kokuyu o zamanlardan almışlığım var. Annem ve babam bankamıza çok güçlü bağlarla bağlıydı.

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde Maliye ve İktisat Bölümü okurken son sınıfta Merkez Bankası'nın sınavlarını kazandım. İki yıl Merkez Bankası'nda çalıştım. Annem ve babamın, "Madem bankacı olacaksın İş Bankalı ol" sözleri üzerine 1981'de bankada işe başladım. Zaten sınavlarını da kazanmıştım. Bu kararımdan da hiç pişman olmadım.

● Tüm kariyeriniz boyunca krediler tarafında mı yer aldınız?

■ Evet, o zamandan bu göreve kadar, yönetim kurulunu da bir yönüyle bunun bir parçası olarak görürsek, genelde kredilerle ilgili alanlarda çalıştım. Ülke kaynaklarının doğru yerlere tahsisi noktasında uzun yıllar boyunca görev alma şansı buldum. Türkiye'nin sanayicilerinin, girişimcilerinin büyümelerine şahit oldum. Hep yapıcı politikalar izlemeye gayret ettik. Örneğin gerektiğinde kredi yapılandırmalarında hem bankamız hem şirketlerimiz yararına olağanın dışında gayret sarf ettik. Bunun bugün de pek çok artılarını görüyoruz.

● Bu süreçte sizi en fazla zorlayan zamanlar hangileriydi?

■ Dolu dolu 38 yıldır İş Bankalıyım. 1980'de serbest piyasa ekonomisine girişten sonra 94 krizini, 2001 ve 2008 krizini yaşadık. 2001 krizi biz bankacılar için çok ağır bir dönemdi.

Tüm bu krizleri Türkiye ekonomisinin çeşitliliği, dinamikliği ve genç nüfusumuzun gücüyle yenmeyi bildik. Bu süreçte tüm bankacılar hep birlikte çok ciddi tecrübe kazandık. Zor günlerdi ama güzel atlattık. Hep birlikte ve benim çok güvendiğim kolektif yönetim ve çabayla o günleri geçtik.

2008'de yönetim kurulu üyesi, 2011'de yönetim kurulu başkan vekili seçildim. Yönetim kurulunda görev aldığım süre boyunca Risk, Denetim, Ücretlendirme ve Kurumsal Yönetim gibi aktif ve önemli komitelerin başkanlığını üstlendim.

Kurumun 95 yıllık tarihinde ilk defa bir kadın, banka içinde çekirdekten yetişen bir

"TEMEL SEKTÖRLERDE

kadın olarak bugün bankanın yönetim kurulu başkanı olmam, benim için dünyanın en onurlu görevi.

● Yeni görevinizde gündeminizin ilk sıralarında hangi konular var?

■ İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanlığı çok sorumluluk isteyen bir görev… Yönetim kurulu başkanı olarak, daha önce başkan vekili ve üyeyken ne yapıyorsam onu yapmaya devam ediyorum. Görevim neyi gerektiriyorsa, hiçbir sapma olmadan aynı şekilde çalışmaya devam ediyorum.

Tabii ki yeni görevimde farklı katkılarım da olabilir. Öteden beri sürdürülebilirlik konusunu gündeme getirmeye, bunu yeşertmeye gayret ediyordum. Aynı şekilde kadın liderlik konusu da hep gündemimdeydi.

● İş Bankası'nda kadınların üst yönetimde oranı ne kadar? Bu oranı artırmayı planlıyor musunuz?

■ İş dünyasında hala kadın istihdamı, erkek çalışanların yarısından az. Bununla birlikte, bankacılık sektörü bu noktada yıllardır pozitif olarak ayrışıyor. Sektörde 97 binin üzerinde kadın çalışan bulunuyor ve bu rakam toplam çalışanların yüzde 51'ini oluşturuyor. İş Bankası'nda durum daha pozitif. Bugün bankada kadın çalışan oranımız yüzde 56. Yönetimde müdür yardımcısı ve üstü seviyedeki kadın çalışanlarımızın oranı da yüzde 40. Genel müdür yardımcısı olarak 3 ve yönetim kurulunda benimle beraber 2 kadın üyemiz bulunuyor. Bu iyi bir oran ve daha da artacağına inanıyorum. Kadınların pratikliğine, yaratıcılığına, özverisine, tutkuyla çalışmasına güveniyorum.

Bankamızda kuruluşundan bu yana kadına yönelik eşitlikçi bir politika var. Örneğin Atatürk'ün 1930'ların başında mesleki olarak ilerlemesi için Cenevre'ye gönderdiği İclal Rıza Ersin, 1953'te sektörde Türkiye'nin ilk kadın banka müdürü oldu.

● Sizin kariyerinizde ev/ iş dengesinde zorlandığınız oldu mu?

■ Olmamasının imkanı yok. Ailesi ve onun yüklediği sorumlulukları dikkate aldığınızda kadınlar her zaman erkeklerden daha fazla çalışır. Ben de işimde olduğu gibi aileme, çevremdeki insanlara samimiyetle yaklaşmaya çalışırım. Benden istediklerinin yapılmaya değer olduğunu düşünüyorsam, yerine getirmek için elimden geleni yaparım. Aynen işime sarıldığım gibi…

● Bankacılığın ekonominin sürdürülebilirliğinde önemli bir rolü var. Bu alana özel neler yapıyorsunuz?

■ Hayat finansal sermaye, finansal raporlardan ibaret değil. İş Bankası olarak bize emanet edilen kaynakları tahsis ederken sadece kısa vadeli finansal etkileri değil, uzun vadeli etkileri de çok boyutlu olarak hesaba katıyoruz. Sürdürülebilirlik yaklaşımı bizce topluma değer katmanın bir yolu. Bu nedenle tüm çalışmalarımızı bu çerçevede şekillendiriyoruz. İnsana çok yatırım yapıyoruz. Bu kurumun en değerli sermayesi insan kaynağı.

● Sürdürülebilirlik yaklaşımınızın temelinde ne var?

■ Sürdürülebilirlik yaklaşımını topluma değer katmanın bir yolu olarak görüyor ve tüm çalışmalarımızı bu çerçevede şekillendiriyoruz. 2001 yılında bankacılık etik ilkelerini benimsedik. Levent'te bulunan İş Bankası

İŞ BANKASI'NIN HARCI VAR"

● İş Bankası ülkenin tek özel ve yüzde 100 Türk bankası, liderlerden de biri. Banka olarak ülkenin iktisadi bağımsızlığında nasıl bir rol oynuyorsunuz?

ÖNEMLİ SEKTÖRLERE DESTEK

İş Bankası 1924 yılında sadece bir banka olarak kurulmadı. Türkler bankacılık yapamaz denilen bir dönemde Atatürk'ün 'İktisadi bağımsızlık olmadan siyasi bağımsızlık olamaz' vizyonu doğrultusunda kuruldu. Bu, varlığımızın temel taşı ve 95 yıldır süregeliyor. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren şeker fabrikaları ve kömür işletmelerinden dokuma ve tekstil alanında İpekiş ve Yüniş'e, Filmcilik Türk Anonim Şirketi'ne kadar 328 iştirakin kurulmasını sağladı. Ülkenin en temel sektörlerinin hemen hemen tamamında İş Bankası'nın harcı var.

ANLAYIŞ SÜRÜYOR

Bugünün bankacılığında iş yapış şekilleri, bakışlar değişti. Buna rağmen İş Bankası bu anlayışı sürdürmeye, ülkenin temel meselelerinde elini taşın altına koymaya devam ediyor. Bundan sonra da bugünün gelişen dünyasında nasıl ve nerelere yatırım yapmak gerekiyorsa o alanlarda ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacak.

SOSYAL SORUMLULUK

Eğitim, çevre ve kültür-sanat alanlarında uzun soluklu, sürdürülebilir ve yaygınlığı olan birçok projeyi hayata geçiriyoruz. 81 İlde 81 Orman projesinden Darüşşafaka ile yaptığımız iş birliğine, 12 yılda 14 milyon kitabı çocuklarımızla buluşturduğumuz Karneni Göster Kitabını Al kampanyasından Türkiye Satranç Federasyonu'nun ana sponsorluğuna, arkeolojiye, kültür-sanat faaliyetlerine uzanan birçok alanda sosyal sorumluluk çalışmaları yürütüyoruz. En son Ankara Ulus'ta Türkiye İş Bankası İktisadi Bağımsızlık Müzesi'ni açtık.

"KASLARIMIZ GÜÇLÜ"

İNİŞ ÇIKIŞ BEKLEMİYORUM

Bankacılık sektörü çok güçlü. Kaslarımız çok güçlendi. Sırf benim bankacılık kariyerimde 40 yıla yakın zamanda atlattığımız krizler, bizi gerçekten ilişkileri çok kolay yönetebilen, dinamikleri birbirleriyle ilişkilendirebilen güçlü bir sektör haline getirdi. Bu yıl da sektör 2019'u başarıyla tamamlayacak. Majör iniş-çıkışlar beklemiyorum.

UMUTSUZLUĞUM YOK

Ekonomik sorunlar her zaman olabilir. Ancak ülkemizin genç nüfusu ve deneyimli bir bankacılığı var. Türkiye'nin ciddi bir jeopolitik arenası var. Sıkıntılarımız tabii ki var ama bunlarla baş etme yöntemlerimiz ve aksiyon planlarımız da var. Sektör ve paydaşları olarak ülkenin doğruları neyi gerektiriyorsa yapacak bütünleşik bir yapımız var. Biz 2001 gibi yıllardan geçerek ayağa kalktık, bugünlerde de farklı bir durum söz konusu olamaz.

Genel Müdürlük binamızın BREEAM In-use Excellent yeşil bina sertifikası bulunuyor. Tuzla Teknoloji ve Operasyon Merkezi'nin (TUTOM) ve Türkiye'nin ilk veri merkezi olan ATLAS Veri Merkezi LEED yeşil bina sertifikalarına sahip. 2008'de çevre dostu yeni nesil konut kredisini müşterilerin kullanımına sunduk, Türkiye'nin ilk sosyal sorumluluk odaklı yatırım fonu TEMA çevre değişken fonunu kurduk.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni destekliyoruz. Faaliyetlerimizi de bu hedeflerle sunduğumuz katkıyla bağlantılı olarak raporluyoruz. 2012'den bu yana kullandığımız Çevresel ve Sosyal Risk Değerlendirme Modeli ile yatırım tutarı 10 milyon dolarının üzerindeki tüm yeni yatırım projelerinin ve kredi talebinde bulunan yatırımcı müşterilerin potansiyel çevresel ve sosyal risklerini değerlendiriyoruz. Yenilenebilir enerji projelerine finansman sağlayarak iklim değişikliğinin getirdiği risklerin ve etkilerinin azaltılmasına katkı sağlıyoruz. 2018 yıl sonu itibarıyla yenilenebilir enerji projeleri bankamızın toplam enerji projeleri portföyünün yarıya yakınını oluşturuyor. 2019'da Genel Müdürlük Kule 1, TUTOM ve 34 şubemiz için ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sertifikasının alınmasını planlıyoruz. Amacımız bu anlayışı bankanın tamamına kademe kademe genişletmek. Bu yıl sürdürülebilirlik faaliyetlerimiz çerçevesinde ilk defa entegre rapor yayınlayacağız. C

LEISURE

Tarzını teknoloji ve tasarımla
yansıtmak isteyenlerin tercihi
LEISURE ANKASTRE SERİSİ.

Koç

444 0 888 | LEISURETURKIYE.COM

Operatör Cemil Topuzlu Cad. No: 107/A Caddebostan - Kadıköy / İSTANBUL

THOMAS FREY

2 milyardan fazla iş yok olacak

Gelecekte cehalet önemli motivasyon kaynaklarından biri olacak. Eğer geleceği biliyor olsaydık o zaman hiçbir seçimde oy vermez, beklenmedik bir partiyi iktidara getirmez, hiçbir yeni projeye başlamazdık. İşte bu yüzden geleceği bilmemek önemli bir motivasyon.

Hiçbirimizin gelecekte bizi nelerin beklediği hakkında net bir fikri olmadığı için hepimiz kısmi yanılma paylarıyla yaşıyoruz. Ben, insanlığın gelecek 20 yıl içinde tüm insanoğlu tarihinde olduğundan çok daha fazla değişeceğini düşünüyorum. Bu değişim hızında gelecek hakkında net bir vizyon geliştirmek organizasyonların hayatta kalmaları için oldukça önemli olacak.

Peki ya kendi düzenimizin yıkıcısı mı olmalıyız yoksa bizden daha hızlı hareket eden birileri tarafından mı düzenimiz bozulmalı? Ortada sadece iki seçenek mi var?

Bugün dünyadaki tüm sorunları çözmeye yönelik devasa bir çaba var ve gerçekten hepsi de tarihsel sorunlar. Ancak bugüne kadar sorun setlerini gerçekten değiştirecek geleceğin inovasyonlarına bakmaya pek zaman harcamadığımız da bir gerçek.

Diyorum ki eğer biz Mars'ta bir koloni kurmayı başarabilirsek bu bambaşka bir sorun seti yaratır. Bize çok farklı bir bakış açısı kazandırır. Nüfusu aşırı artmış bir Dünya yerine birden nüfusu çok az, ıssız bir evren hakkında düşünmeye başlarız. Aynı sorun ama ona radikal boyutta farklı perspektiflerden bakma meselesi.

FARKLI BAKIŞ AÇISI

Biz ilerledikçe yeni bir teknoloji alemine girdikçe çok farklı bir bakış açısına sahip olacağız ve her şey oradan çok daha farklı görünecek. Kendine bir iş kurmuş hemen herkes size iş hayatına atıldıktan sonra daha önce farkında bile olmadığı pek çok fırsatı görmeye başladığını söyler.

Ortadan kalkmak yerine şekil değiştirmeye ve gelişmeye devam eden mevcut teknolojiler hakkında da konuşalım. Bir örnek mi?

Eskiden fotoğrafın yerini alacak hangi teknoloji olabilir diye düşünürdüm ve fotoğrafın kendisi zaten bana oldukça durağan görünürdü. Oysa şimdi fotoğrafları nasıl saklayacağımıza, onları nasıl görüntüleyeceğimize ve onlarla nasıl etkileşim kuracağımıza dair kafa yoruyoruz. Fotoğraf işi geçmişte durağan bir görüntü almak olarak başlamıştı. Ardından fotoğraflara tarih ve konum bilgisi ekledik. İnsanları ve nesneleri tanımakta makine öğrenimi her geçen gün daha fazla yol kat ediyor. Artık geriye gidebilir, fotoğrafları zamana ve insanlara göre ayıklayabilir ve muhtemelen arka plandaki nesnelere bakarak fotoğrafın nerde çekildiğini anlayabiliriz.

Sonra "Bu benim büyük amcam ve onun şununla ve bununla akrabalığı vardı" gibi insan ilişkileri eklemeye başladık. Aniden mevcudiyetini bile bilmediğimiz bir soyağacımız ortaya çıktı. İnsanlar her fotoğrafta daha ne gibi özellikler olduğunu öğrenmeye başladıkça neler olabileceğini düşünmek bile çok büyüleyici. 2B fotolar 3B olabilir. Durağan görüntüler canlandırılabilir. Yapay zeka sayesinde çok yakında fotolar arasındaki "boşlukları doldurabilir" hale geleceğiz. Fotoğrafçılık 1839 yılından beri var ve bence biz bundan 50 yıl sonra bile halen fotoğrafı yeniden icat ediyor olacağız.

SÜREKLİ GELİŞİM

Geleceğin ulaşımını hayal etmek de oldukça zor. Ulaştırma başka birçok sektörü etkileyen bir yapıya sahip. Bugün kullandığımız otomobiller bir insan sürücü fikrinin ortaya çıktığı 120 yıl öncesinden bu yana sürekli gelişim gösteriyor. Otomobil teknolojisindeki kademeli ilerlemelerin çoğuna rağmen otonom araçlar hakkında hiçbir plan yapmıyoruz. Bugün tasarımcılar daha çok elektrikli araçlara odaklanıyor ama insanların

direksiyonla, gösterge paneliyle, gaz pedalıyla ve diğerleriyle olan ilişkisine hiç bakmıyorlar.

Şu anda ortaya artık araba sahibi olmamıza gerek kalmadığına dair yeni bir fikir çıktı. ABD'de trafiğe tescilli 273 milyon araç var ve bunlar ortalama bir günün yüzde 96'sını yatarak geçiriyor. Evlerimizde arabalarımızı koymak için garajlar yaptık, şehirlerde otoparklarımız var ve her yerde park etme alanlarımız bulunuyor. Ve şimdi sormaya başlıyorsunuz: "Peki aslında bunların hiçbirine ihtiyacımız yoksa? Ya aslında 30 arabanın yerini tek bir araba alırsa?"

Bu dönüşümün yaratabileceği gelişmelere ve etkisine bakmaya başladığınızda sonuçlarının devasa olduğunu görürsünüz. Bu aslında ulaşımın da ötesinde iş hayatının, finansın, gayrimenkulün, seyahatin ve yaşamın her alanının geleceğini etkileyecek bir gelişme. Şayet araba sahibi olmam gerekmiyorsa araba kredileri veren insanlar işsiz kalacak. Araba sigortası satan insanlar aniden kendilerini çok daha az poliçe satar halde bulacak ve onların da çoğu işsiz kalacak.

MANZARANIN TADINI ÇIKARACAĞIZ

Biz tüm bu alanları başka amaçlar için kullanmaya başlayacağız. Şehirlerdeki perakende alanlarının yüzde 10'undan fazlası arabalara ayrılıyor. Bunlar sadece acenteler değil, aynı zamanda oto yıkayıcılar, yedek parça satıcıları, tamirhaneler… Bunların tümü zaman içinde küçülecek. Peki bu değişim bizim yaşam tarzımızı nasıl etkileyecek?

Ofisimin mobil olduğu ve çalışmamı sağlamak için gün boyunca şehirde dolanarak görüşeceğim insanları alıp bana getirecek gerçek bir mobil platform olabilir mi? Bu bazı üst yöneticiler için çok farklı bir yaşam tarzı. Eğer Chicago, Miami veya Dallas'a gitmek istersem havalimanındaki tüm güvenlik kapılarından geçmek yerine bir arabaya atlayıp yola çıkabilirim ve 12, 15 veya 18 saat boyunca müzik dinleyebilir, film seyredebilir veya video oyunları oynayabilirim. Bir uçakta bavul gibi paketlenmiş hissetmek zorunda kalmadığınızı bir hayal edin. Çok yakın bir gelecekte havalimanı güvenliğini ya da kalabalıkları unutur hale gelebilir ve otonom bir araç içinde ülkeyi bir uçtan öteki uca geçerken manzaranın tadını çıkarabilirsiniz.

İleride seyahat ve ulaşım sektörüne teknolojinin çok yoğun bir etkisi olacak. Peki havayolları ve havaalanlarına ne olacak?

Havalimanlarının etrafındaki devasa otoparklar ne olacak? Birleşik Devletler'deki havaalanlarının gelirinin yaklaşık yüzde 41'i otopark ve ulaşım ücretlerinden geliyor. Limuzin sürücüleri, servis otobüsü şoförleri, araç çekici sürücüleri... Bunların hepsi ortadan kalkmaya başlayacak. Yani tüm bunların yaratacağı etki afallatıcı olacak. Ayrıca trafik ihlalleri, trafik mahkemeleri, otoban devriyelerinin kestiği cezalardan gelen bütün paralar da kaybolmaya başlayacak.

YENİ İŞLER YARATMAK GEREK

2012 yılında İstanbul'da bir TEDx konuşması yapıyordum ve orada 2030 yılına kadar 2 milyardan fazla işin ortadan kalkacağı tahmininde bulunmuştum. Bugün dünyanın her yerindeki gazeteler, dergiler ve TV kanalları bu konuşmamı yayınlıyor. Bu asla felaket tellallığı yapmak değildi. Ben hiçbir zaman dünyada 2 milyar insanın işsiz kalacağını ifade etmek istemedim. Aksine niyetim bugüne kadar hiç görülmedik bir hızda yeni işler yaratmamız gerektiğine dair bir uyarı sinyali vermekti.

Geleceğe doğru bebek adımlarıyla ilerleyecek ve bu yolda pek çok kez çuvallayacağız. Bu başarısızlıklar oldukça ve onlarla birlikte birçok sorun ortaya çıksa da bizim daima işlerimiz olacak. Elbette onlar bugünkülerle aynı işler olmayacak ancak bizim eserimiz olan bu sorunları çözmek için yığınla işimiz de olacak.

Yani şunu sormalısınız: "Aynı iş mi olacak?" Burası çok önemli çünkü bundan 20 yıl sonra da öğretmenler, muhasebeciler, avukatlar ve hemşireler olacak ama onların kullanacakları araçlar, teknikler ve stratejiler bambaşka olacak. C

MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

Para, para, para

Biliyoruz ki enerji sektörünün çözümü hiç de kolay olmayan birçok sorunu var. Hem bizde hem de dünyanın geri kalan bölümünde yaşanıyor bunlar. Ülkelere, alt sektörlere göre değişebiliyor sorunların kapsamı ve şiddeti, ama fiyatlama, piyasa serbestisi, teknoloji, regülasyon, çevre etkisi, yönetişim, rüşvet ve yolsuzluk, jeopolitik gerilimler en çok baş ağrıtanları.

Sıralandığında en önemli ilk üç sorun arasında paraya erişim geliyor. Özellikle ülke ve şirket özsermayesinin kıt olduğu, tasarrufların düşük, borsanın kurak olduğu durumlarda özel önem kazanıyor para bulma sevdası.

Evet, Napolyon da "Para, para, para" demiş ama para günümüzde 18'inci yüzyılda olduğundan çok daha fazla kritik önemde.

Napolyon parayı, ilk eşi Josephine'in aşırı lüks tüketimini karşılamak ve Avrupa'yı fetheden devasa ordusunun masraflarını ödemek dışında, neden bu kadar çok istiyordu bilemiyorum ama enerji sektöründe paranın nereye akacağını üç aşağı beş yukarı biliyoruz.

Hem mevcut yatırımların idamesi, işletilmesi, hammaddesinin, donamının alınması, kur riskiyle şişen kredi borçlarının ödenmesi hem sıfırdan yeni yatırımın uygun getiri sağlayacak şekilde, maliyeti düşük finansmanı için gerekiyor para. Para olmayınca tüm çarklar durabiliyor. Enerji ikmalini, verimliliğini, güvenliğini olumsuz etkilemeye dek varabilir paranın yokluğu ya da maliyetinin yükselmesi…Parasızlıktan bugün şirketler batıyor, el değiştiriyor, bankalar sarslıyor.

KRİTİK MANEVRALAR

Enerji sektöründe belirsizlik yaratan bir başka önemli konu, teknolojinin getirdiği nimetler kadar iş ve finans modellerini altüst etme potansiyeli... Özellikle yenilenebilir enerjide maliyetleri düşürüp üretkenliği artıran teknolojiler, o kadar hızlı geliştirilip tatbik ediliyor ki üreticiler, işletici ve dağıtıcılar yetişmekte güçlük çekiyor.

İran'ın gemisine Cebelitarık'ta, ABD'nin isteği üzerine, İngiltere'nin el koyması Tahran'da "deniz korsanlığı" olarak tanımlandı. Karşılığında Hürmüz Boğazı'na girdikten hemen sonra bir İngiliz gemisini en yakın İran limanına çektirerek el koydu.

Bu, son bir yıldır yaşanmakta olan Körfez'deki gemilerin sabote edilmesi, insansız hava araçlarının düşürülmesi, yaptırımların vidasının daha da sıkılması gibi gelişmelerle birlikte düşünüldüğünde ABD-Suudi-BAE-İsrail ittifakının İran'ın suyunu ısıttıklarını gösteriyor. Şayet İran çok fazla köşeye sıkıştırılırsa bu kriz Körfez ve Hürmüz'ün dünya petrol ve sıvılaştırılmış doğal gaz ticaretine ve seyrüsefer serbestisine kapatılmasına kadar tırmanabilir. Enerji fiyatlarını o zaman kimse tutamaz. Sıcak çatışmanın yerel kalmayacağını ve tüm bölgeyi ateş çemberine dönüştüreceğini de söylemek abartı olmaz.

ABD'nin Çin ve Rusya ile ticaret ilişkilerinde de enerji artık önemli bir silah olarak kullanılıyor. Venezuela, İran, Libya, Rus-Alman Kuzey Akım-2 krizleri Trump'ın "küresel enerji hükümranlığı" stratejisinden bağımsız görülemez.

YENİ FIRSATLAR

The Bosphorus Energy Club'un bu yılki 14 Kasım toplantısında milli ve küresel enerji oyuncularını buluşturup tüm projektörleri enerji sektöründe para üzerine çevireceğiz.

Taze kaynaklar en uygun koşullarda nereden bulunur, geri ödeme sıkışıklığından nasıl kurtulunur, akıllıca hangi yeni iş alanlarına para akıtılmalı üzerinde duracağız; hükümete, bankalara, yatırımcılara ve hükümete bir dizi öneriler sunacağız.

Tabii ki dünyanın dört bir tarafında ilgili liderleri gece uykusuz bırakan diğer sorunları, ufukta gözüken yeni fırsatları da ele alacağız. Bekliyoruz.

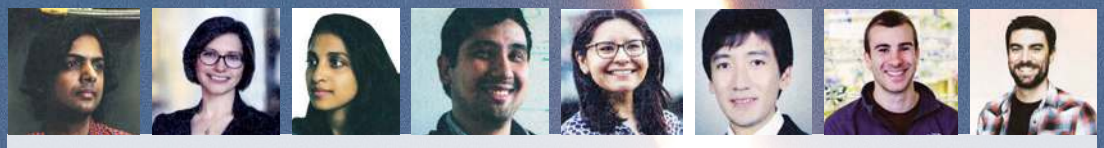
Para, teknoloji ve jeopolitik krizlerle baş etme konularında üç önerim var:

- Devletin 5 milyar dolar çekirdek fon katkısıyla enerji sektöründe gelecek projeler için 15 milyar dolarlık bir Türkiye Enerji Fonu kuralım. Hem sıkıntı içindeki enerji şirketlerinden hisse almak hem de yeni yatırımlara yüzde 15'i geçmeyecek şekilde destek sağlamak için.
- Antalya, İzmir, Konya ve Girne'de yenilenebilir enerji ve verimlilik teknoloji merkezleri kurulması, sadece bugünün değil geleceğin teknoloji yenilikleri için de uluslararası beyinlerin cazip imkanlarla bu merkezlere çekilmesi.
- Doğu Akdeniz, Karadeniz, Hazar, Ege ve Körfez ihtilaflarının çözümüne dönük diyalog platformlarına ev sahipliği yapılması. Norveç, Japonya ve İsviçre'deki uyuşmazlık çözüm merkezleriyle ortaklaşa proaktif çalışmalara önayak olunması.

MIT Technology Review

YapıKredi
katkılarıyla
TÜRKİYE'NİN DİJİTAL BANKASI
YapıKredi

RD-180'in hikayesi



Mucit ve genç 8 girişimci

Mucit ve genç 8 girişimci

Pratik kuantum bilgisayarlara ve CRISPR (çığır açıcı gen düzenleme teknolojisi) işlemlerine götüren yenilikleri yaratıyorlar.

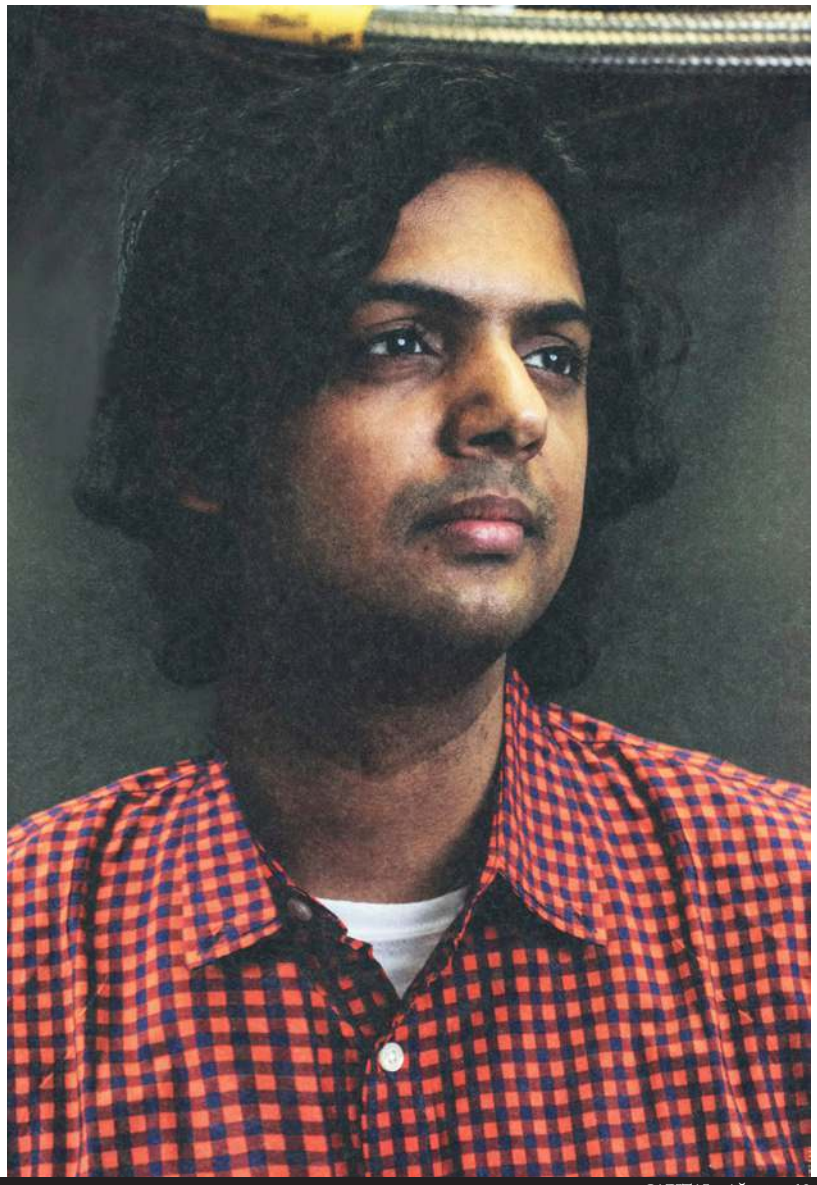
1 ABHINAV KANDALA / IBM Research — Doğum yeri: Hindistan

Yeni ilaçlar ve materyaller keşfetmeye yardımcı olmak için kuantum bilgisayarlarının önünü açmak amacıyla çalışıyor.

Moleküllerin daha kesin bilgisayar modelleri, yeni ilaçlardan daha iyi pillere kadar her şey için kullanışlı özellikleri öngörmeye yardımcı olabilir. Ancak atomların ve elektronların davranışlarını simüle etmek demek çok büyük sayılarda olasılığı hesaplamak anlamına geliyor. Bu yüzden güçlü bilgisayarlar bile yaklaşık hesaplamalar yapar.

Abhinav Kandala, bu problemi molekülleri simüle etmek için kuantum bilgisayarlarını kullanarak çözüyor. 2017'de, Kandala bugüne kadar bir kuantum bilgisayarında modellenmiş en büyük molekül olan üç atomlu berilyum hidrürü simüle etti. Bu, yeni ilaçların ve yeni materyallerin keşfine yol açabilecek daha büyük moleküllerin hassas simülasyonlarına zemin hazırlayan çok önemli bir adımdı.

Kuantum bilgisayarları kübitlerden yapılmıştır. Kübitler, bilgiyi klasik bir bilgisayardaki bitlerin yaptığı şekilde kodlayan fiziksel unsurlardır. Kübitleri yöneten kuantum mekaniği olduğu için atomlar ve elektronlar gibi onun kurallarına tabi olan başka tanecikleri de klasik bilgisayarlardan çok daha kolay bir şekilde modelleyebilirler. New York'ta IBM Research için çalışan Kandala, bunun molekül simülasyonlarını teknolojinin "muhteşem" uygulamalarından biri haline getirdiğini söylüyor.



2 JASON BUENROSTRO / Harvard Üniversitesi
Doğum yeri: ABD

Bir hücrenin içinde hangi genlerin aktif olduğunu anlamak için çalışan bir girişimci.

Jason Buenrostro Santa Clara Üniversitesi'nden biyoloji ve mühendislik diplomalarıyla mezun olduktan sonra Stanford'da bir laboratuvarda işe başlayarak 800 bin dolarlık bir gen sıralama makinesini yönetmeye başladı. Makinesinin tespit ettiği mutasyonların etkilerini anlamak istedi. Fakat bulduğu mutasyona uğramış genlerin çoğu çöp olarak kabul ediliyordu; çünkü bu genler protein üretimini yönetmiyordu. Bu yüzden Stanford'dan mezun olurken yaptığı araştırmada, bu genlerin ne yaptığını öğrenmek için genomun bu keşfedilmemiş kısımlarının haritasını çıkaracak yöntemler geliştirdi.

DNA esasen hücreden hücreye değişmez, fakat bir böbrek hücresi aktif olan genler açısından bir beyin hücresinden farklıdır. Bu da karşılık olarak, transkripsiyon için erişilebilir olup olmadıklarına bağlıdır: Zira DNA bir hücrenin çekirdeğini çok sıkı bir şekilde doldurduğundan, yalnızca belirli bölgeler bu şekilde "açıktır".

Buenrostro ve meslektaşları, genomun çoğu protein üretmeyen ama genetik aktiviteyi düzenleyen açık bölgelerini belirleyebilmek için ATAC-seq adı verilen bir alet geliştirdi. Buenrostro, "Bunun insanlar için ne kadar faydalı olduğunu bilmiyordum. Birden bire gündem oldu desem yeridir" diyor ve ATAC-seq'in artık kendi Wikipedia sayfasının olduğunu belirtiyor.

Bu teknik başta hücre gruplarında işe yarıyordu. Fakat Buenrostro onu daha da geliştirerek açık DNA'yı tek bir hücre düzeyinde belirleyebilecek hale getirdi. Bu alet sayesinde araştırmacılar tekli hücrelerde hangi genlerin aktif olduğunu belirleyebiliyor. Bu durum, bazen bu hücrelerin gelişerek nasıl başka tür hücrelere dönüştüğüne ve hastalıklarda bazı fonksiyonların nasıl bozulduğuna dair çalışmalarda bu araştırmacılara yardımcı oluyor.

Buenrostro bu yöntemleri sağlıklı ve hasta hücreler arasındaki farklar hakkındaki temel bilgileri öğrenmek ve hücreler gelişip olgunlaştıkça onlara yeni davranışlar kazandırmak için kullanmak istiyor.

Artık bunu yapabilecek bir laboratuvarı yönetiyor. Buenrostro, "Hücrelere en nihayetinde istediğimi yaptırabilmek (örneğin, kanserle savaşmak) için hücre yazgısı kararlarını anlamak istiyorum" şeklinde konuşuyor.

3 RITU RAMAN / MIT
Doğum yeri: Hindistan

Ritu Raman, kısmen biyolojik doku ve kaslardan oluşan tırtıl boyutlarında robotlar geliştirdi.

Ritu Raman'ın robotları polimer ve kas dokusundan oluşuyor, bulundukları ortamı algılayabiliyor ve o ortamdaki ısıyı, pH derecesini ve mekanik basıncı ayırt edebiliyor.

"Ben alaylı bir mekanik mühendisiyim ve açıkçası bin yıldır kullandığımız malzemelerle bir şeyler üretmekten biraz sıkıldım" diyor Raman. "Bu yüzden hareket etmek, etrafta dolanmak ve içinde bulundukları ortamı algılamak için biyolojik materyaller kullanan ve gerektiğinde güçlenip zarar gördüklerinde kendilerini iyileştirebilmek gibi daha ilginç şeyler yapan robotlar ve makineler üretiyorum."

Raman, Irving hücrelerini ve proteinleri, hücrelerin kendi kendine yoğun bir kas dokusuna dönüştüğü bir kalıba enjekte ederek, onları modelleyebilecek 3D yazıcılar üretti. Sonrasında doku robot bir iskelete transfer ediliyor. Canlı iskelet kasından güç alan robotlar, ışığa veya elektriğe daha duyarlı hale geliyorlar.

Şu anda biraz tırtıl gibi görünüyorlar. Ama bu sadece bu konseptin bir kanıtı. "İlaç vermek için vücudunuza tamamen sentetik implantlardan daha iyi uyum sağlayabilecek 'yeni biyohibrit' implantlar üretebilir miyiz" diyor Raman ve ekliyor: "Kirlenmiş bir su kaynağına robotlar bırakıp onların bir toksine doğru giderek o toksini nötralize edecek bir kimyasal salgılamalarını sağlayabilir miyiz?"

4 OLGA DUDCHENKO / Medicine ve Rice Üniversitesi Baylor Akademisi
Doğum yeri: Ukrayna

Dudchenko genom dizilimi için daha iyi bir yöntem buldu.

Modern gen sıralama makineleri çok hızlı çalışır ve bir fıstığın, patlıcanın veya armadillonun DNA'sını iki günde okur. Ama çıkardıkları şey milyarlarca düzensiz DNA kodu parçasıdır. Olga Dudchenko, gerçek genomu ortaya çıkarmak için bu parçacıkları doğru sırayla bir araya yapıştırmanın daha hızlı ve daha ucuz bir yolunu geliştirmeye yardımcı oldu.

Dudchenko, başlangıçta kromozomların nasıl katlandığını incelemek için geliştirilen ve hangi DNA parçacıklarının fiziksel olarak birbirine yakın olduğunu göstermek için geliştirilmiş bir teknik olan Hi-C'yi kullanıyor. Yöntemleri ve algoritmaları ile birleştiğinde bu teknik, genomların birleştirilmesini kolaylaştırır.

2018 yılının sonlarında, Dudchenko ve meslektaşları, çita, kızıl panda ve Brezilya kirpisi de dahil olmak üzere 50'den fazla tür için uçtan uca kromozom dizileri de dahil olmak üzere DNA Hayvanat Bahçesi'nin ilk sonuçlarını paylaştı. Canlıların soylarının giderek tükendiği bir dünyada, bu türlerin DNA kodları bir gün onlardan geriye kalan tek şey olabilir.

Önümüzdeki iş, dünya üzerindeki her türün genomunu karakterize etmektir. DNA Hayvanat Bahçesi (burada Dudchenko'ya "baş görevli" diyorlar) her hafta yeni veriler yayınlıyor. "Bilinçli bir şekilde karar verebilme yeteneği, bu türlerin hayatta kalması veya yok olması arasındaki fark anlamına gelebilir" diyor Dudchenko.

5 SILVIA CABALLERO / Vedanta Biosciences
Doğum yeri: Peru

Yararlı bakterileri dünyanın en tehlikeli patojenleriyle mücadele için eğitmek.

20 yılda, antibiyotik ilaç direncinin kanserden daha fazla insan öldüreceği tahmin ediliyor. Bu yüzden Silvia Caballero bakteriyel enfeksiyonları kontrol edecek yeni yaklaşımlar geliştirmek için acele etmek gerektiğini düşünüyor.

Caballero, insan bağırsağında bulunan trilyonlarca organizmanın belli başlılarının antibiyotiğe dirençli bakteriler kontrolü ele almaya başladığında vücudun savaşmasına yardımcı olabileceğini ilk keşfedenler arasındaydı.

Caballero, New York'taki Memorial Sloan-Kettering Kanser Merkezi'nde çalışırken süper mikroplar olarak da bilinen vankomisine dirençli Enterococcus ve karbapeneme dirençli Enterobacteria'nın bağırsaklardaki kolonileşmesini taklit eden laboratuvar fareleri geliştirdi. Bu modelleri biyoinformatik araçlarla birlikte farelerin bağırsaklarını pek çok ilaca dirençli bakteriden temizleyebilecek ve böylece enfeksiyonun ana deposunu yok edebilecek mikrop türlerini belirlemek için kullandı.

Caballero şu anda Massachusetts'in Cambridge kentindeki Vedanta Biosciences şirketinde çalışıyor. Caballero, hastanelerde ve huzurevlerinde sıkça bulunan üç potansiyel ölümcül bakteri suşunu etkili bir şekilde kontrol edebilen bakterileri tespit ederek, insanlar için de aynısını yapmaya çalışıyor.

İnsan bağırsağında bulunan bakterilere dair dünyanın en büyük kütüphanesini oluşturmada kilit bir rol oynayan Caballero bu üç tehlikeli organizmayı öldürüp öldüremeyeceklerini görmek için binlerce türün test edildiği bir kampanyaya öncülük etti. Bu çalışmaları, insan bağırsak florasından elde edilmiş ve üç organizmanın tümünü de kontrol edebilecek bir bakteri kokteylinin belirlenmesine ön ayak oldu. Vedanta'nın amacı bu ilaç adayıyla 2021'de klinik çalışmalara başlamak.

6 DAWEI DI / Zhejiang ve Cambridge Üniversiteleri

Doğum yeri: Çin

Onun LED materyalleri şu anda kullanılanlardan daha ucuz ve daha çevre dostu.

Işık soğurmalı diyotlar (LED'ler), akıllı telefonlardan televizyon ekranlarına ve trafik ışıklarına kadar pek çok üründe kullanılıyor; fakat üretilmeleri de pahalıya mal oluyor. Buna ek olarak, genelde elektriğin ışığa verimli bir şekilde dönüştürülmesi ve parlak bir şekilde ışıldama kabiliyeti arasında bir denge vardır. Bu dengede en etkili noktaya ulaşmak hep zor olmuştur.

Zhejiang Üniversitesi'nde öğretim üyesi olan ve Cambridge Üniversitesi'nde de misafir araştırma görevliliği yapan Dawei Di, yüksek parlaklığa ulaşmaları gerektiğinde bile elektriği maksimum verimle ışığa dönüştüren yeni LED materyalleri ve araçlarını icat etmeye yardımcı oldu. Dahası, bu materyaller daha ucuz, daha basit ve daha az enerji gerektiren süreçlerle üretilebilir.

Tipik LED üretim hatları yüksek ısılı süreçler gerektirir veya ışık yayan materyalleri vakumla katı bir yüzeye dökmeye ihtiyaç duyar. Bu yüzden de çok fazla enerji kullanırlar. Di'nin materyalleri daha ucuz çünkü yaygın şekilde bulunan maddelerden üretilebiliyor. Yüksek sıcaklıklarda veya vakumla biriktirilmelerine de gerek yok. Bunun yerine, bir sıvıda çözdürülüyorlar ve sonra da katı bir yüzeyi kaplamak için kullanılıyorlar.

Birkaç şirket şimdiden Di'nin yöntemlerini kullanarak pilot üretim hatlarını deniyor. Bu hatlar standart üretim hatlarının yerine hemen geçecek olmasa da Di bunların giderek yaygınlaşacaklarına inanıyor. "Endüstri bu yöne doğru gidiyor" diyor.

7 MARC LAJOIE / Lyell Immunopharma

Doğum yeri: ABD

Kanserle mücadele için akyuvarları programlamak.

Son yıllarda ortaya çıkan en umut verici kanser tedavilerinden birisi CAR T-hücre terapisi. Bu tedavi hastaların bir tür akyuvar olan T hücrelerini genetik olarak değiştiriyor ve böylece bu hücreler, yüzeylerindeki belli bir tür protein veya antijenle kanser hücrelerini hedef alıp öldürmeye programlanıyor. Sorun şu ki kanser hücreleri genellikle başka tür hücrelerle aynı antijenleri paylaşıyor, dolayısıyla bu tedavi şimdilik eşsiz antijenlere sahip belli kan hücreleri olan kanserlerle sınırlı.

Marc Lajoie, sadece tek bir tane antijen yerine antijen kombinasyonlarını hedef alabilsinler diye T hücrelerini yeniden programlamanın bir yolunu icat etti. Bu sayede, T hücreleri daha geniş bir kanser skalasıyla başa çıkabilecek. "Bu bir hücrenin içine mikroçip koymakla aynı şey" diyor Lajoie. "Bu yeni programları kurup hücrelerin istediğimiz kararları vermelerini sağlayabiliriz."

Lajoie ve Washington Üniversitesi'ndeki meslektaşları proteinlerden oluşan şalterler geliştirdi. Daha sonra bu şalterleri bilgisayar çiplerinin yaptığıyla aynı 've', 'veya' ve 'değil' operasyonlarını gerçekleştirebilecek bir dizi mantık kapısı için temel olarak kullandılar.

Böyle kapılar, T hücrelerinin eşsiz bir antijen kombinasyonunu hedef almasını, sağlıklı hücrelerde bulunan antijenlerden kaçınmasını veya antijen kaybının bir sonucu olarak direnç geliştiren kanserleri hedef almasını sağlayacak şekilde farklı antijenlere tepki vermeye ayarlanabilir.

Lajoie, Lyell Immunopharma adında yeni bir girişimin ortak kurucularından oldu ve şirketin Seattle ofisinde protein mantığını kullanarak daha etkili CAR T-hücre terapileri geliştirmek için çalışıyor. Fakat kendisi aynı teknolojinin, hücrelerin içinde bulundukları ortama cevap verme şekillerini değiştirerek bütün hastalıkları tedavi etmeye yardımcı olabileceğini söylüyor.

8

BRANDON SORBOM
Commonwealth Füzyon Sistemleri
Doğum yeri: ABD

Sorbom'un yüksek ısılı süper kondüktörleri, füzyon reaktörlerini inşa edilebilecek kadar ucuzlatabilir.

Brandon Sorbom, nükleer füzyon enerjisinin önünde duran temel sorunlardan bir tanesini çözdü. Bunu, füzyon sürecinin bir kısmını izole edecek, yüksek ısılı süper kondüktörler kullanan elektromanyetik bir sistem geliştirerek yaptı. Sorbom'un bu buluşu füzyon reaktörü tasarımlarının inşasını önemli ölçüde ucuzlatabilir.

Şebekeye güç sağlayabilecek bir füzyon reaktörü olsa olsa 10 yıldan fazla bir uzaklıkta. Fakat böyle bir reaktör geliştirmek çok değerli bir amaç, çünkü füzyonun radyoaktif atık veya güvenlik riski olmadan neredeyse sınırsız sıfır karbon enerji sunma potansiyeli var.

Bir sorun yıllarca bilim insanlarını uğraştırdı: Füzyon için gereken 100 milyon derecelik sıcaklıkları, kâr ederek enerji üretebilecek kadar ucuz bir şekilde nasıl elde edeceklerdi? Güçlü mıknatıslar, bir reaktörün çekirdeğindeki yakıtı izole ederek bunu başarabilir. Fakat yakın zamana kadar dünyanın en iyi elektromıknatısı bile buna çok dayanmadı.

Bu yüzden Sorbom ve ekibi itriyum baryum bakır oksit denen bir süper kondüktörden yapılmış daha iyi bir mıknatıs tasarladı. Önce MIT'de bir öğrenciyken, şimdi de Commomwealth Fusion Systems adında yeni bir girişimde baş mühendis olarak Sorbom, bu mıknatısı daha önce düşünülenden çok daha küçük bir füzyon reaktörü tasarımının bir parçası olarak kullandı. Esasen reaktör o kadar küçük ki Commonwealth Fusion önümüzdeki on yıl içinde ilk işlevsel konseptini inşa etmeye doğru gidiyor.

RD-180'in hikayesi

SpaceX ve Blue Origin, uzun yıllar önce ortaya çıkmış bir Rus roket motoru tasarımını alt edebilir mi?

24 Mayıs 2000'de, gün batımından bir saat önce, Cape Canaveral Air Force Station'da bulunan Fırlatma Kompleksi 36'dan alışılmadık bir roket fırlatıldı. Çoğu roket gibi Atlas 3 de tasarım mirasını kıtalararası bir balistik füzeden, yani Sovyet Birliği'ni nükleer tahribatla tehdit etmek üzere tasarlanmış ilk Amerikan füzesinden almıştı. Sıra dışı olan bu değildi. Bu roketin muhtemelen yerini aldığı roketinkinden de daha güçlü olan yeni bir birinci kademesi vardı. Motor ya da adlandırıldığı şekliyle RD-180, Moskova'nın dışındaki bir fabrikada NPO Energomash tarafından yapılmıştı. Uzay yarışının zirvesinde hayal bile edilemeyecek bir ortaklıkla, bir Amerikan roketini bir Rus motoru çalıştırıyordu. Aradan geçen 20 yılda, bu roketlerden Florida'da 83 tane daha fırlatıldı.

Atlas 3 ve halefi olan Atlas 5'te, RD-180, 13 askeri iletişim uydusu, yarım düzine GPS uydusu, iki askeri hava durumu uydusu ve diğer ülkelerin yanı sıra kendi üretildiği ülkeden de atılabilecek roketleri tespit edecek şekilde tasarlanan üç tane füze uyarı uydusuyla birlikte en az 16 Amerikan casus uydusunu yörüngeye taşıdı. Dört tane Amerikan Mars görevinde yer aldı. NASA'nın New Horizons'ı 2006'da Pluton'a ve Juno'yu 2011'de Jüpiter'e göndermesi de RD-180'le oldu.

RD-180 sadece bu kadar sivrilmesinin jeopolitik gariplikleri yüzünden değil, zamanının başka herhangi bir roket motorundan pek çok yönden daha iyi olmasıyla da dikkat çekici. Şubat 2019'da Elon Musk, şirketin yeni nesil roketi Starship'e güç vermesi amaçlanan SpaceX'in Raptor motorunun testinin başarılı olduğunu duyurduğunda, Raptor'un itme odasında ulaşılan yüksek basınçlardan övgüyle bahsetti: Bu değer, deniz seviyesindeki atmosfer

Rus yapımı RD-180 motor bir düzine Atlas V'nin fırlatılmasının arkasındaki güç oldu.

basıncının 256 katından fazlaydı. Twitter'da Raptor'un onlarca yıldır "müthiş Rus RD-180'in" elinde tuttuğu rekoru kırdığını yazdı.

Rusya Kırım'ı 2014'te topraklarına kattıktan sonra, RD-180'in Amerikan füze biliminin demirbaşı olma günleri sayılı hale geldi. Savunma taraftarları bu düzenlemeden uzun zamandır rahatsızdı; fakat motor hem çok iyiydi hem de kapasitesi düşünüldüğünde ucuzdu; dolayısıyla yerinde kaldı. Fakat Rusya'yla ilişkiler bozuldukça, motorun kongrede Senatör John McCain'in başını çektiği karşıtları 2022 bittikten sonra bu motorun Amerikan roketlerinde kullanımını yasaklatmayı başardı. Bu durum, Hava Kuvvetleri'ni, Atlas 5'i çalıştıran RD-180'in halefi olabilecek yeni bir roket bulmaya itti.

Tüm bunlar bir soruyu gündeme getiriyor: Onlarca yıllık bir Rus motoru nasıl oldu da Amerika'nın en iyi füze bilimcilerinin kendilerini ölçmek için kullandıkları bir ölçüt haline geldi? Şayet RD-180'i neyin bu kadar iyi bir motor haline getirdiğini bilmek istiyorsanız, bu işin çok büyük bir çalışma içerdiğini bilmek yardımcı olabilir. Yüzlerce insan roket motorları için iş birliği yapsa da, iyi tasarım olan birinin başta olması çok önemli: Dengeler zor kullanmayla ya da bir komiteyle anlaşılamayacak kadar karmaşık. RD-180 vakasında ise bu birinin adı Valentin Glushko idi.

ULUSAL ÖNCELİK OLDU

Uzay mühendisi ve Rus uzay tarihçisi olan Vadim Lukashevich'e göre, aya gitme yarışında Sovyetler Birliği Amerika'ya yenildikten sonra, mümkün olan en iyi roket motorunu tasarlamak "ulusal bir öncelik" haline geldi. Sovyet liderler dünyanın en güçlü roketi Energia'yı üretmek, uzay istasyonlarını dünya yörüngesinde tutmak ve müstakbel Rus uzay gemisi Buran'ı kaldırmak istedi. Glushko'ya üretebileceği en iyi motoru üretmesi için gereken kaynaklar verildi ve kendisi motor üretmekte iyiydi. Sonuç ise RD-180'in abisi RD-170 oldu.

RD-170, aşamalı yanma adı verilen bir tekniği kullanan ilk roketler arasındaydı. Yine 1970'lerde geliştirilen Amerikan uzay gemisi motoru da bunlardan bir diğeriydi. Buna karşın Apollo'yu aya gönderen Satürn V roketinin ilk kademesindeki F-1 motorları, gaz üreten motor tabir edilen daha eski ve basit bir tasarıma sahipti. Ana fark ise şuydu: Aşamalı yanmalı motorlar daha verimliydi; fakat daha yüksek bir patlama riski taşıyorlardı. Purdue Üniversitesi'nde likit yakıt kullanan roket motorları üstüne çalışan William Anderson'un açıkladığı üzere, "Açığa çıkan enerji miktarı çok yüksek. Roket motorlarının yanma odalarının içinde gerçekleşen çılgınca şeyleri anlamak için gerçekten keskin hayal gücü olan birisi olmak lazım." Rusya'da, bu keskin hayal gücüne sahip kişi Glushko'ydu.

Glushko'nun motorlarının neden bir mühendislik harikası olduğunu anlamak için biraz teknik konuşmamız lazım.

Bir roketin performansının iki tane temel ölçütü vardır: Fırlatma veya roketin ürettiği güç miktarı ve itici yakıtını ne kadar etkili kullandığının bir ölçütü olan özgül itici kuvvet. Yüksek fırlatma gücü olan fakat özgül itici kuvveti düşük olan bir roket yörüngeye ulaşamaz. Çok fazla yakıt taşımak zorunda kalır, yakıtın ağırlığı daha çok yakıt gerektirir ve bu böyle devam eder. Buna karşılık, özgül itici kuvveti fazla olan fakat fırlatma gücü düşük olan bir roket de yerden hiç kalkamaz. Fakat böyle roketler, sabit bir itmenin yeterli olduğu uzayda iyi çalışır.

Bir roket motoru, motor nozülünden aşağı ve dışarı doğru genişleyen ve motoru diğer yöne doğru hızlandıran sıcak gaz üretebilmek için tıpkı bir jet uçağı motoru gibi yakıtı oksitleyici bir maddeyle (çoğunlukla oksijenle) birlikte yakar. Oksijeni çevrelerindeki havadan alan

jet motorlarının aksine, roketler kendi oksijenini (veya başka oksitleyici maddeleri) kendileri taşımak zorundadır. Bunun sebebi de elbette uzayda oksijen olmamasıdır. Jetler gibi roketler de yakıt ve oksijeni yüksek basınçla yanma odasına sokacak bir yola ihtiyaç duyar. Başka her şey eşit durumda olduğunda, daha yüksek basınç daha iyi performans anlamına gelir. Bunu yapmak için de roketler saniyede yüzlerce kez dönen turbo pompalar kullanır. Turbo pompalar türbinler tarafından çalıştırılır ve bunun sonucunda da aynı şekilde yakıt ve oksijen yakan ön brülörlerden güç alırlar.

RD-180 gibi aşamalı yanmalı motorlar ve Satürn'ün F-1'i gibi gaz üreten motorlar arasındaki en önemli fark, bu ön brülörlerden çıkan egzoza ne olduğunda yatar. Gaz üreten motorlar bunu dışarı atarken, aşamalı yanmalı motorlar ana yanma odasına geri gönderir. Bunu yapmalarının bir sebebi egzozun kullanılmamış yakıt ve oksijen içermesidir; çünkü ön brülörler bunların hepsini yakamaz. Bunu dışarı atmak ziyan etmek olur. Bu da kullanacağı yakıtın ve oksijenin her bir litresini taşımak zorunda olan bir roket için önemlidir. Fakat egzozu geri göndermek, ilgili basınçları ve akış hızlarını dikkatlice dengelemeyi gerektirir ki motor havaya uçmasın. Bunu yapmak için de koca bir turbo pompa dizisi gerekir. Uzmanlardan oluşan ekipler genelde bunun nasıl doğru yapılacağını bulmak için yıllarca simülasyon ve test yapmaya ihtiyaç duyarlar.

RD-170 ve RD-180'in başka bir avantajı daha var. Oksijen açısından zenginler, bu da tam olarak düşündüğünüz anlama geliyor: Sisteme fazladan oksijen verirler. Uzay gemilerinin ana motoruysa, tam tersine yakıtça zengin bir motordur. Oksijence zengin motorlar daha temiz yanar ve daha kolay alev alırlar. Ayrıca yanma odasında daha yüksek basınç ortaya çıkarır ve böylece daha iyi performans sağlarlar, fakat patlamaya da daha yatkındırlar. Zaten tam da bu yüzden onların Amerika'da kullanılması için onlarca yıl çok da büyük çabalar sarf edilmedi. Anderson, "Uzay gemisine o kadar yatırım yapılmıştı ki NASA'daki kimse oksijence zengin, aşamalı yanmalı bir motor geliştirme hakkında konuşmak istemiyordu. Eğer bir kıvılcım oluşursa oksijen çoğu şeyi yakardı" diyor. Bu da motoru üretmek için kullanılan materyallere çok dikkat etmeyi gerektirirken, metal kalıntıları gibi küçük yabancı materyallerin içeri girmesini engellemeye de çok daha fazla dikkat etmeyi gerektiriyor. "Bir yanma odasının içinde neler olduğuna dair daha çok şey öğrendikçe, aslında bunun gerçekte ne kadar dengesiz bir olay olduğunu daha çok fark ediyoruz" diyor Anderson.

Eğer RD-170 tartışmaya açık bir şekilde kendi neslinin en iyi roket motoruysa, uzay gemisi ana motoru da yine tartışmaya açık bir şekilde en iyi ikincisiydi ve üretmesi de ciddi derecede daha pahalıydı. Hiçbiri potansiyellerini tam olarak kullanamadı. Uzay gemisi motoru, tasarımcılarının umut ettiğinden daha hantal çıkan kusurlu bir araca takılıydı. RD-170 ise bir kez 1987'de ve bir kez de 1988'de olmak üzere sadece iki kere uçtu. Bunun geliştirilmesi ulusal bir öncelik haline gelmiş olsa da Glushko onun çalıştığını kanıtlayabildiği zaman Sovyetler Birliği dağılmak üzereydi.

1990'lar Rusya'da, özellikle de uzay programı için zor bir zaman dilimiydi. Hükümet desteği olmadan hayatta kalabilmek için yeni özelleştirilmiş olan roket firmaları yüzlerini ticari pazara döndü.

NASA'nın Houston'daki Johnson Uzay Merkezi'nde yer alan Lockheed'de çalışan bir mühendis olan Jim Sackett tam da bu sırada Moskova'ya taşındı. Lockheed, yeni nesil Atlas roketlerini çalıştırmak için oksijence zengin aşamalı yanmalı motorları kullanmakla ilgilenmeye başladı. Atlas roketleriyle Hava Kuvvetleri ve NASA'yla kontrat yapmak için rekabet etmeyi planlıyordu.

Lockheed'in Moskova ofisinin başına getirilen Sackett, RD-170'i ve ilgili motor teknolojisini satın alan Sovyetler sonrası bir uzay endüstrisi şirketi olan Energomash'a yaklaşmakla görevlendirilmişti. Energomash Lockheed'in ilgisini heyecanla karşıladı. Fakat RD-170 fazla güçlüydü. Lockheed'in uzaya göndermek istediği Atlas roketleri, RD-170'in kendisi için tasarlanmış olduğu Energia'dan çok daha küçüktü. Bu yüzden Energomash temel olarak motoru yarı yarıya küçülttü; firma, dört odalı RD-170'in Atlas'ta kullanılabilecek iki odalı bir türevi için bir teklif hazırladı. RD-180 böyle doğdu.

Bu ilişki, Rus ve Amerikan ordu endüstri yüklenicileri arasında dikkate değer bir entegrasyon gerektiriyordu. Lockheed, Moskova'nın bir ilçesi olan Energomash'ta bir ofis kurdu. Çok büyük bir operasyondu diye hatırlıyor Sackett ve "Orada kendilerine ait bir metalurji santrali var, yani kendi metallerini kendileri yapıyorlar" diyor ve ekliyor: "Kendi makine atölyeleri, kendi test tesisleri var. Tek bir çatının altında pek çok şey. Ve sonunda bunların hepsi bir roket motoruna dönüşüyor."

MİLYAR DOLARLIK ANLAŞMA

Bu iş, Sackett'in ekibi ile Energomash yöneticileri ve mühendisleri arasında, teklif edilen RD-180 motorları alımlarının işe yarayıp yaramayacağını anlamak için neredeyse bir yıl boyunca her gün yapılan derin teknik toplantılar gerektirdi. Lockheed küçük,

taahhüt içermeyen bir anlaşma istedi. Energomash uzun süreli bir anlaşma için diretti. Anlaşma, 1996'da maraton gibi geçen altı saatlik bir görüşme sonunda imzalandı. Sonuç: Bir 101 motorluk, milyar dolarlık bir anlaşma.

Lockheed'in ana müşterisi Amerikan Hava Kuvvetleri, Rusya ile ilişkiler kötüleşirse ve Amerika motorları kendisi üretmek zorunda kalırsa diye, RD-180'i üretmek için gereken 10 önemli teknolojiye erişim hakkı talep etti. Bu büyük bir istekti. Amerika, Sovyet uzay teknolojisinin kalbini elde etme peşindeydi ve Rus hükümeti de bundan memnun değildi. "Ama başka bir alternatif görmüyorlardı" diyor Sackett, "Çünkü ülke sadece fikrini değiştirmemiş, iflas bayrağını da çekmişti. Kelimenin tam anlamıyla beş parasız kalmıştı. Şirketi böyle kurtardılar."

Uluslararası Uzay İstasyonu konusunda Amerikan-Rus iş birliğine daha büyük önem atfedilmiş olsa da RD-180 konusundaki iş birliği pek çok açıdan daha derinleşti. Ne de olsa uzay istasyonu iki ülkenin de ulusal güvenliği için elzem değilken keşif ve iletişim uyduları öyleydi.

Sackett, "Artık iki ülke arasındaki ilişkiler bozulduğuna göre Amerika RD-180'i kendi toprakları içinde üretebilir" diyor. Motoru eleştirenler bunu yapmanın astronomik fiyatlara mal olacağını söylüyor. Sackett, "Ama tutar astronomik olmamalı! Elimizde zeki insanlar ve işin tarifi var! Tam da bu yüzden bu 10 önemli teknolojiyi belirleyip onlar için pazarlık ettik, çizimleri ve notları alıp gidip kendimiz üretebilelim diye" diyor.

Kısmen yıllarca süren durgunluktan sonra Amerikan şirketlerinin nihayet RD-180'den daha iyi olabilecek motorlar üstünde çalışmaya başlamaları nedeniyle bunun olması pek olası değil.

Bir motorun performansı, üstündeki roketin tasarımında büyük bir etkiye sahip. Bu yüzden, Kongre Hava Kuvvetleri'nin RD-180'i kullanmayı bırakmasını şart koştuğunda, bu sadece yeni bir motor için değil, tamamen yeni bir roket için de bir rekabet başlattı. Böyle bir rekabet kaçınılmazdı; ne de olsa tasarımlar sonsuza dek dayanmıyor. Fakat yeni motorlar ve roketler tasarlamak pahalı ve zahmetli olduğu için değişikliğin zamanlaması politik olarak daima çekişmeli olur. Kongre'nin zorunlu kıldığı RD-180 yasağı bu konuyu daha da zorladı.

CİDDİ REKABET VAR

Bu yeni roketi yapmak için dört tane ciddi rakip var: SpaceX, Blue Origin, United Launch Alliance (başharfleri olan ULA ile bilinen bir Boeing-Lockheed Martin ortak iştiraki) ve Northrop Grumman. İki kazananın olmasının devam edecek bir rekabet yaratacağı düşüncesiyle aralarından iki tanesi seçilecek. Sadece bir tanesini seçmek yalnızca bir tekel yaratıp Hava Kuvvetleri'ni zora sokardı. Binlerce iş ipin ucunda: ULA kaybederse batabilir.

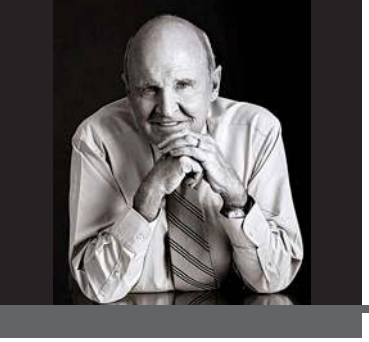
Blue Origin'in yarışmada sunduğu New Glenn, Blue Origin'in en yeni ve en güçlü motoru olan BE-4'ü kullanıyor. (ULA'nin roketinin de kullandığı gibi iki firma aynı anda hem rakip hem de iş ortağı) BE-4 ve SpaceX'in Raptor'ının tasarımlarının ikisi de RD-180'den önemli şekillerde esinlendi. BE-4, RD-170 ve RD-180 gibi oksijence zengin, bir aşamalı yanmalı motor. Bu arada Raptor, ön brülörün egzozunu yanma odasına vermesi bakımından RD-180'e benziyor; böylece roketin depolarında bulunan yakıt ve oksitleyici maddelerin tamamen itme gücü olarak kullanılmasını sağlıyor. Bununla birlikte, Raptor Glushko'nun yaklaşımına getirilen bir değişikliğe dayanıyor; hem yakıt bakımından hem de oksitleyici bakımından zengin akımlar, turbo-pompalarına güç veriyor, bu da teorik olarak maksimum verimliliği sağlıyor.

Aslında bir bakıma BE-4 ve Raptor, modern yöntemler kullanarak, Stradivarius'un ürettiğinden daha iyi bir keman üretmeye çalışmaya benziyor. Blue Origin ve SpaceX'in, Glushko'nun elinde olanlardan daha iyi teşhis koyuculara ve daha sofistike simülasyon tekniklerine erişimleri var. Ayrıca Amerikan Hava Kuvvetleri için önemli olan başka bir tasarım özelliği daha var: Amerika'da üretilmiş olmaları.

Muhtemelen bu yeni motorların RD-180'e göre en büyük teknik avantajı, yakıt olarak RD-180'in yaptığı gibi gazyağı yerine metan kullanmaları. Tekrarlanan kullanım sonrası, kerosen motoru tıkayabilir. Metanın daha yüksek bir özgül itici kuvveti var ve daha temiz yanar. Ayrıca Mars'ta elde edilmesi de (teoride) çok daha kolay ki Musk da bunu yapmak istiyor.

Yeni motorların ikisi de henüz yörüngeye ulaşmadı. SpaceX, eninde sonunda üç tane Raptor tarafından çalıştırılacak olan Starhopper roketinin test uçuşlarını bu yaz yapmayı planlıyor. Bu uçuşlar kısa havalanmalar olacak, SpaceX'in Texas'taki test alanında havaya birkaç bin fitlik sıçrayışlar şeklinde olacak. Blue Origin de BE-4'ü Texas'ta test ediyor ve Alabama'da da motorları üreteceği bir tesis inşa etmeye başladı. RD-180'in ilk fırlatılışının yapıldığı Fırlatma Kompleksi 36'yı Hava Kuvvetleri'nden kiraladı ve New Glenn'i 2021'de buradan fırlatmayı planlıyor.

Bu sırada Energomash da Rus uzay programının tekrar onların motorlarını kullanacağını umut ediyor. Bir Rus uzay endüstrisi analisti olan Pavel Luzin, motorların üretiminin yüzde 90 kadarının son yıllarda Amerika'ya kaydığını söylüyor. Amerikalı meslektaşları gibi Energomash da artık kendilerine miras kalan tasarım kısıtlamalarından bağımsız olmaları ve para harcama ve risk alma konusundaki istekleri sayesinde, roket motoru tasarımını on yıllardır süren durgunluktan nihayet çıkaran kişiler olan Musk ve Bezos tarafından devreden çıkarılma riski taşıyor.



Jack Welch

İşe alımlarda kontrol edilecek beş kör nokta

İşe eleman alımında çok iyi düzenlenmiş bir kontrol listesi aslında organizasyonunuzun misyonunun kaçınılmaz bir aynasıdır. Onların öylesine özel becerilere ve davranış tarzlarına odaklanması gerekir ki şirketinizin gerçek misyonunu vitrin gibi sergileyebilsin. Artık hepimiz çok iyi biliyoruz ki yöneticilerin çoğu işe eleman alırken belli başlı "olmazsa olmaz" özellikler arıyor. Elbette bu sıralamanın en başında gelenlerden biri de dürüstlük. Her açıdan ne kadar cazip olursa olsun bu her aday için "vazgeçilmez" bir davranış tarzı. Ayrıca bu "olmazsa olmaz" kategorisi içinde birtakım oldukça popüler ve geniş anlamda kabul gören duygusal zeka karakteristikleri de var: kendi kendini kontrol etme, kendi kendinin farkında olma, kendi kendini motive etme, empati gösterme ve sosyal olma gibi.

Başarılı bir işe alım süreci disiplin gerektirir. Bunun için organizasyonunuzun başarıyı yakalamak için hangi türden özel becerilere ve davranış tarzlarına ihtiyacı olduğunu bilmeniz, hangi adayların bu özelliklere sahip olduğunu tahmin etmeniz ve sadece ama sadece bunları becerme kabiliyetinde olanları işe almanız şarttır. Ama yine de ıskalayabilirsiniz; zira işe almak işte böyle bir süreçtir. Ümidinizi kaybetmeyin. İşine uygun adam almak biraz kumarda kazanmaya benzer.

Ancak işe alım sürecinizde "vah vah" diyebileceğiniz türden hatalar da olabilir. Şimdi size aşağıda onlardan birkaç örnek vereceğiz.

SONUÇTA HER ŞEY IQ: Üç, dört veya beş misyon odaklı becerileriniz ve davranış tarzlarınız ne olursa olsun sakın ola ki listenizden IQ'yu ihmal etmeyin. Günümüz iş dünyası zeki insanlara gerek duyuyor. Ve oyunu hep en akıllı insanlardan kurulu ekipler kazanıyor.

KİŞİLİK ÇOK ÖNEMLİ: Suratsız, can sıkıcı, zorba, şarlatan veya antipatik ve özellikle de kötü tipler daima insanların huzurunu kaçırırlar, değil mi? Ve bir çalışma ortamında herkesin işten kopmasına neden olurlar. Bu arada işe yeni aldığınız müstakbel bir aday göz kamaştırıcı teknolojik hünerler sergilerse bir istisna yapabilirisiniz. Ama adamım lütfen çıtayı çok yükseğe koyma. Evet her ne kadar bir insanın evet hatta tek bir insanın bile negatif enerjisini organizasyonuna hastalık bulaştırmasına izin verme.

TİYATROCULAR: Belli endüstrilerde ama özellikle de yaratıcı endüstrilerde tiyatroculara çok daha fazla ihtiyaç duyulur. Bilirsiniz işte kendilerinin gösterisini yapmak isteyerek kendilerini hayatın merkezine koymak isteyen tipler. Ancak maalesef bu gibi insanlar yetenekli olmalarına rağmen sizde şöyle bir intiba bırakabilirler: "Evet, Bob çok sıra dışı ama aşırı duygusal." Aşırı duygusallıktaki asıl sorun ise saray entrikaları çevirmeye, karakter bozukluklarına ve dedikoduculuğa açık olmaktır. İnsanlar evlenir ve boşanırlar. Evler satın alırlar. Çalışan insanların çoğu bu gibi yaşamsal etkinliklerle nasıl başa çıkacaklarını çok iyi bilirler. Oysa tiyatro oynayanlar seyirci olmaksızın bu süreçte ne yapacaklarını asla bilemez. Bazen üretkenlik kayıplarını olağanüstü yetenekleriyle telafi ederler. Ama bu çok sık görülmez."

"ŞİŞİNME" RİSKİNE DİKKAT EDİN: Bir insanın sadece bir insan olduğu faktörüne önem vermesi de çok önemlidir. Biz burada kendini ve geldiği yeri hazmetmekten bahsediyoruz. Sakın bizi yanlış anlamayın. Elbette kendine güvenmek insan oğlu olmanın vaz geçilmezidir. Ancak iş bir mülakatta kendinizi açıkça anlatmak yerine şişinmeye geldiğinde bu apaçık bir böbürlenmek olarak algılanabilir. Kesinlikle bunu yapmaktan uzak durun.

REFERANSLAR ÇOK ÖNEMLİ: Son olarak referanslara çok dikkat edin. "Acaba ben bu adayın referanslarını detaylı bir şekilde inceledim mi?"

Elbette, referansların çoğunun üniversite diploması var. Tabii ki hepsi de üstün dereceyle mezun olmuşlar. Ama işi burada bırakmayın. Adayı gerçekten tanıyan birilerini bulmaya çalışın. Ardından nelerin söylendiğini ve nelerin söylenmediğini dinleyin. Şayet duyduklarınızdan emin değilseniz veya ayrıntılar hoşunuza gitmiyorsa her ne kadar kışkırtıcı olsa da hemen telefonu kapatın. Ve derhal bu adayla ilgili soruşturma başlatın. Hem iyi hem de kötü referanslara bakın.

Eğer bunu yapmazsan, üç ay sonra adayınız Kathy işi yüzüne gözüne bulaştırmaya başladığında "Zaten bu işi beceremezdi" diyen biri çıkarsa suçlusu sen olursun. C

BAŞARIDA
SINIR YOK.
Türk ekonomisine destek vermek için
var gücümüzle çalışıyoruz.
Ne de olsa hayat sana sınırlar koyar,
Yapı Kredi o sınırları kaldırmak için var.
YapıKredi
Hizmette sınır yoktur.
75. YIL

Pek çok CEO'nun kırmızı çizgisi var. Örneğin Boyner Grup CEO'su Cem Boyner, 'sabit fikirliliğe' ve 'esnek düşünmemeye" tahammül edemiyor. İbrahim Polat Holding CEO'su Baran Demir, sorumluluklarını yerine getirmeyen çalışanların tahammül sınırlarını zorladığını ifade ediyor. Toyota Türkiye CEO'su Ali Haydar Bozkurt, "Aynı hatanın tekrarlanması, bekletilmek ve cehalet tahammül edemediğim üç şey" diyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

TAHAMMÜLDE KIRMIZI ÇİZGİ!

"SABİT FİKİRLİLİĞE TAHAMMÜL EDEMİYORUM"

CEM BOYNER / BOYNER GRUP CEO'SU

ESNEK DÜŞÜNMEMEK

Genel olarak ve özellikle son dönemde en çok 'sabit fikirliliğe' ve 'esnek düşünememe'ye tahammül edemediğimi söyleyebilirim. İşlerimizi yaparken koşullar ne olursa olsun taviz vermediğimiz köklü değerlerimiz ve ilkelerimiz var. Bu değerler ve ilkeleri uygulamanın ise 1.001 hatta sonsuz yolu var.

KAOTİK DÖNEM

İçinde yaşadığımız dünya ve dönem inanılmaz derecede kaotik... Bu, öngörülemeyen risklerle birlikte öngörülemeyen büyük fırsatlar anlamına da geliyor. İnovatif bakış açılarıyla, yeni ve farklı yollar/yöntemler arayıp bulmak bu dönemde her zamankinden daha da önemli.

RİSKİ ARTIRAN YAKLAŞIMLAR

Dolayısıyla "Bu iş böyle yapılır", "Doğrusu budur", "Geçmişte böyle yaptık, başardık" ya da "Bunu çok denedik, olmadı" gibi esnek düşünmeyi ve denemeyi engelleyen "sabit fikirli" cümlelere ve bakış açılarına tahammül edemiyorum. Bu düşünme tarzının riskleri önlemek bir tarafa işlerimizi risklere karşı daha da kırılgan hale getirdiğini düşünüyorum.

Amazon'un kurucusu Jeff Bezos, her fırsatta tahammül edemediği konuların başında "yetersiz çalışanlar" olduğuna dikkat çekiyor. Beklenen performansı ortaya koyamayan çalışanlara ilk sorusu şu oluyor: "Tembel misin, yoksa yetersiz mi?"

Microsoft Kurucusu Bill Gates ise sadece konuşan, ancak konuştuğunu hayata geçirmeyen insanlara tahammül edemiyor. Bu yaklaşımını da "Söylenenlerin eyleme dönüşmesi gerekir" sözleriyle ortaya koyuyor.

Sadece Bezos ve Gates değil, patronlardan CEO'lara, dünyanın her coğrafyasındaki liderlerin "tahammül" listesi farklı… Örneğin, General Motors Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Mary Barra, kaba ve hoşgörüsüz davranışlara sıfır toleransı olduğunu belirtiyor. Under Armour CEO'su Kevin Plank da gereksiz harcamalara ve bu harcamaların şirket tarafından karşılanıyor olmasına tahammül edemeyeceğini söylüyor. Bu konudaki görüşünü de eylemleriyle ortaya koyuyor.

Türk iş dünyasında da durum farklı değil. Torunlar Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Aziz Torun, "Bu benim sorumluluğum değil" denilmesine tahammül edemiyor. Toyota Türkiye CEO'su Ali Haydar Bozkurt, "Aynı hatanın tekrarlanması, bekletilmek ve cehalet tahammül edemediğim üç şey" diyor. Mega Metal Yönetim Kurulu Başkanı Cüneyt Turgut da en tahammül edemediği konunun şeffaf olmamak olduğunun altını çiziyor.

İşte iş dünyasının başarılı isimleri ve onların adeta kırmızı çizgileri haline gelen en hassas noktaları:

"ÖNERİN YOKSA ELEŞTİRME"

Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Ali Bilaloğlu, en üzüldüğü ve anlamakta güçlük çektiği davranış biçimlerinin başında her şeyi eleştiren ancak hiçbir öneride bulunulmayan bakış açılarının geldiğini söylüyor. "Yanlış anlaşılmasını istemem, eleştirmek bir sistemi, şirketi ve hatta toplumu ileriye taşıyan ve gelişmesini sağlayan yegane unsurlardan bir tanesidir" diyen Bilaloğlu, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Ama eleştireceksen eleştirdiğin durumu iyileştirecek öneri de yapabilmen gerekir. Sadece eleştirip köşeye çekilmek olmaz. Bizim şirketimizdeki en önemli tartışma prensiplerinden bir tanesi de budur: 'Önerin yoksa eleştirme'."

AYDIN, HANTALLIĞA DAYANAMIYOR

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın'ın, iş hayatında tahammül edemediği iki konu var: "Bahane bulmak" ve "Hantallık". Bu iki konunun günde-

me gelmesine dayanamadığını belirten Aydın sözlerine şöyle devam ediyor:

"Biz hantallığa hiç tahammül etmedik. Bu nedenle de Yemeksepeti'nin kuruluşundan bu yana en özen gösterdiğimiz şey start up ruhunu koruyarak büyümek oldu. Dinamik ve hızlı yapımızı buna borçluyuz.

Ancak şirketler büyüdükçe yavaş hareket etme ve hantallaşma tehlikesi de bir o kadar artıyor. Yemeksepeti de her geçen yıl daha da çok büyüyen bir şirket. Sanırım Yemeksepeti'nde gerçekleşmesi halinde alışmakta zorlanacağım ve tahammül edemeyeceğim en büyük şey hantallık olurdu."

ORMANI GÖZDEN KAÇIRANLAR!

Prometeon Türkiye, Orta Doğu, Afrika, Rusya, Orta Asya ve Kafkaslar CEO'su Alp Günvaran, bir ağaca takılı kalıp ormanı gözden kaçırmanın genel olarak tahammülünün en düşük olduğu konu olduğunu söylüyor.

Farkı yaratanın ayrıntıda gizli olduğuna inansa da detaylarda çok uzun süre boğulmanın ana hedeften, stratejiden, beklentiden uzaklaştırdığına inanan Alp Günvaran şöyle devam ediyor: "Bu sebeple olaylara makro açıdan bakmayı, detaylarda kaybolmadan büyük resmi görmeyi ancak bunu yaparken de çok boyutlu düşünebilmeyi önemli buluyorum."

"AKSAYAN İŞLERE DAYANAMIYORUM"

Penti Giyim CEO'su Mert Karaibrahimoğlu'nun son dönemde en tahammül edemediği konu, planlayıp projelendirdiği ve tüm fazlarını takvimlendirdiği bir işin iç veya dış etkenlerle yavaş ilerlemesi ya da zamanında sonuca ulaşmayarak aksaması. Karaibrahimoğlu, tahammül sınırlarını zorlayan diğer konuları da şöyle anlatıyor:

MERT KARAİBRAHİMOĞLU

"Hem bireylerin hem kurumların kendilerini gelecek döneme hazırlamaları, bu döneme en hızlı şekilde adapte olabilecek altyapıya ulaşabilmek için bireysel çaba göstermeleri gerektiğine inanıyor ve karşı bir duruma tahammül edemiyorum.

Ayrıca sorumluluk almak, başarıya odaklanmak ve kendini geliştirme noktasında aksayan herhangi bir başlık gelecek hedeflerine giden yolda beni kişisel olarak zorlayabiliyor."

"YAPILAN HER İŞTE NİTELİK ÖNEMLİ"

Şeker Finansal Kiralama Genel Müdürü Burak Latif Latifoğlu, iş hayatında alınan kararlarda sayıların önemli bir etkinliği olsa da yapılan her işte niteliğin de en az sayılar kadar önemli olduğunu düşünüyor. Ona göre sayısal sonuçlar da nitelikli kişi ve kurumların ürünü. Latifoğlu, iş yaşamında sabrının sınırlarını zorlayan profilleri ise şöyle tarif ediyor:

"İşini hobi edasıyla severek yapan, hedefi olan, beklemeden harekete geçen, inisiyatif alan, vaktini verimli kullanan, kendini tanıyan, gelişime açık, dürüst, ilkeli, çevresiyle olan ilişkilerinde nezaket, güler yüz ve tatlı dili esirgemeyen insanlar nitelikli işler üretebiliyor. Bunun tersi vasıflara

"HATAYI SAKLAMAK KABUL EDİLEMEZ"

HAYRETTİN ÇAYCI / SARKUYSAN YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ÇOK YÖNLÜ BAKIŞ AÇISI

Ülkemizin hareketli zemininde çok yönlü bakış açısıyla verileri doğru yorumlama zarureti diğer zamanlara göre fevkalade önem kazandı. Bunun için çalışanlardan alışkanlıklarını devam ettirerek olayları dar görüşle ele alanlara, koşulların gerektirdiği donanımlara sahip olmak için gerekli gayreti göstermeyenlere tahammülde zorlanıyorum.

DÖNEMİN HASSASİYETLERİ

Dönemin hassasiyetleri, bütün çalışanların ortak aklın gerekleri ve zihin açıklığı içinde hareket etmelerini gerekli kıldığından, aykırı adımlar ve kararlar bu bütünlüğün bozulmasına neden olabiliyor. Bu durumda şüphesiz gereken yapılmalı.

ÖZENSİZ ATILAN ADIMLAR

Özensiz, bilgi sahibi olmadan ya da gerekli istişareler yapılmadan atılan adımların ortaya çıkardığı hatalar karşısındaki tahammülsüzlüğüm, bu hataların üstünü örterek, yönetimden kaçırarak onların daha az maliyetle ve gayretle düzeltilmesi şansını engelleyenlere karşı bir misli daha arttı. Hata yapanlara, ders almaları ve tekrarlamamaları şartıyla belli ölçülerde tolerans gösterilebileceğini düşünüyoruz. Ancak hatayı saklayarak büyümesine neden olanlara tahammül göstermeyi asla kabul edilebilir bulmuyorum.

YILPORT®
HOLDİNG A.Ş.

Dünyanın Hızla Yükselen Global Türk Terminal İşletmecisi

TÜRKİYE: GEBZE | DİLOVASI- SOLVENTAŞ | GEMLİK- YILFERT | GEMLİK- GEMPORT | YARIMCA- ROTAPORT

MALTA: MALTA FREEPORT | **İSVEÇ:** GÄVLE | STOCKHOLM NORD | **İTALYA:** TARANTO

NORVEÇ: OSLO **İSPANYA:** FERROL | HUELVA **PERU:** PAITA **EKVADOR:** PUERTO BOLÍVAR **GUATEMALA:** PUERTO QUETZAL

PORTEKİZ: LİZBON LISCONT | LİZBON SOTAGUS | FIGUERA DA FOZ | LEIXÕES | AVEIRO| SETUBAL | TERSADO | SOTAGUS

YILPORT® HOLDİNG A.Ş. www.yilport.com

www.yildirimgroup.com yıldırım

"PROFESYONEL DAVRANILMAMASI SINIRLARIMI ZORLUYOR"

BARAN DEMİR / İBRAHİM POLAT HOLDİNG CEO'SU

"PERFORMANS DÜŞER"

Şirketlerimizde çalışanların görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemelerini, profesyonel davranış sergilememelerini kabul edemiyorum. Kişi belli bir görevi yapmak için bir maaş alıyorsa bu görevin gereklerini de tam olarak ve zamanında yerine getirmek zorunda. Aksi halde şirketin genel performansı düşer. Bir saatin bir dişlisi çalışmazsa saat doğru zamanı göstermez.

BİREYSEL VE MAKRO SINIRLAR

Şirketlerimiz dışında ise gerek yurt içi gerek yurt dışında rakiplerimize karşı verdiğimiz büyük ekonomik mücadelenin, sektörlerimiz dışındaki unsurların verdiği kararlar nedeniyle sekteye uğratılması bireysel ve makro düzeyde tahammül sınırlarımızı zorluyor.

YENİ ÇÖZÜMLER

Karşılaştığımız bu zorluklar bizi yeni çözümler aramaya itiyor. Mikro düzeyde kişileri uyarmak, eğitmek ve gerekirse işten çıkarma yöntemlerini uyguluyoruz. Makro düzeyde de kriz yönetimlerindeki tecrübelerimizi kullanarak hep bir-iki adım önden tedbir alıyoruz. Yıllar geçtikçe nesil özelliklerine göre çalışan profilinin değişimine bağlı olarak bizim de tahammül edemediğimiz olaylarda farklılıklar oluşuyor. Ancak genelde olaylara karşı daha sakin bakıyoruz. Tahammül ve empati sınırlarımız daha genişliyor.

sahip olan kişilerle yapılan işlerin her dönemde tahammül sınırlarını zorlayacağı kanaatindeyim."

"YARIM İŞLERİ SEVMİYORUM"

Alpet Genel Müdürü Ali Murat Yeşilyurt, iş hayatında en çok "Ne oldu" sorusuna tahammül edemiyor. Süresinde ama yarım tamamlanan işleri de sevmediğini belirten Yeşilyurt, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Takip ettiğim önemli süreli bir iş varsa ve süresi geldiğinde geri dönüş alamamışsam gerçekten çok geriliyorum. Ayrıca samimiyetsiz iş ortaklarına da tahammül edemiyorum. Sizi anlamak istemeyen ve kendisini, hizmetini veya ürününü olduğundan farklı anlatan kişilere de dayanma sınırım düşük. Yani özetle iş hayatında gerçek samimiyet, eksiksiz kaliteli iş ve iyi bir takibe önem veriyorum. Özel hayatımda da tahammülsüz insanlara tahammül edemiyor bu tiplerden uzak duruyorum."

GERÇEĞİN ÇARPITILMASINA GEÇİT YOK

Sekar Filo Genel Müdürü Cenk Erten için hayatta en dayanamadığı şey yalan söylenmesi ve gerçeğin çarpıtılması. Hem özel hem iş hayatında ilişkilerin güven üzerine kurulması gerektiğine inandığını dile getiren Erten, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Karşılıklı güven ve dürüstlükle ilişkilerin daha sağlıklı olduğu gibi çok daha huzurlu ve nezaketli bir ortam oluştuğunu düşünüyorum. Yönettiğim işlerde de buna azami önem veririm."

ÖZENSİZ YAPILAN İŞLER

Multinet Up CEO'su Demirhan Şener, 'neden yapılamaz'ın çok iyi anlatıldığı ama 'nasıl yapılabilir'in anlatılmadığı çalışmalara ve işlere tahammül edemiyor. "Çünkü bu durum farklı bakış açılarıyla çok yönlü düşünülmediğini, çalışmanın benimsenmediğini, özensiz ve yarım yamalak yapıldığını gösteriyor" diyen Demirhan Şener sözlerine şöyle devam ediyor:

"Ayrıca şu sıralar yüksek seslere ve çok gürültülü ortamlara tahammül edemiyorum diyebilirim. Nisan ayında dünyaya gelen kızımızla beraber uykusuz geceler bir kez daha hayatımızın bir rutini haline geldi. Şaka bir yana, ailemize yeni katılan kızımın getirdiği mutluluk ve huzurun yanında uykusuz kalmak bu sürecin tadı tuzu diyebilirim."

PROJE LİDERİNİN ANİ AYRILIŞI

Faydasıçok Holding Yönetim Kurulu Başkanı Naci Faydasıçok, büyük bir projenin liderliğini üstlenen ve bu ekibi yöneten insanların proje sonlanmadan işten ayrılışlarına tahammül edemiyor. Bu durumun grubun motivasyonunu negatif etkilediğini belirten Faydasıçok, sözlerine şöyle devam ediyor: "Yeni bir lider bulup aynı seviyeye gelmek ekstra efor ve her şeyden önemlisi zaman gerektiriyor. Geçmişte işler bu kadar kompleks değildi, şimdi daha kompleks. Multidisipliner düşünebilen ekiplerle çalışmak zorunlu hale geliyor." C

Hayata farklı bakıyoruz.

Hayat; farklılıklarla güzel. Hepimiz farklı hayatlar yaşıyor, hayata farklı bakıyor, farklı gereksinimler duyuyoruz. Biz tüm ihtiyaçlar için farklı çözümler üretilmesi gerektiğine inanıyoruz.

Isıcam Sistemleri; camdaki üstün teknolojisi ve yılların deneyimiyle her yaşam alanının ihtiyacına yönelik özel cam sistemleri sunuyor. Kullanılan camların özelliklerine bağlı olarak **ısı**, **güneş**, **gürültü kontrolü**, **emniyet** ve **güvenlik** gereksinimlerinin birini ya da hepsini bir arada karşılıyor.

Camda farklı ihtiyaçlar için doğru çözümler üretiyoruz.

ŞİŞECAM DÜZCAM

444 9 872
0 850 222 9 872
isicam.com.tr
sisecamduzcam.com
/ isicamsistemleri

ISICAM® SİSTEMLERİ
"Doğrusu bu"

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

FİKRET BALLIKAYA

BİLKOM GENEL MÜDÜRÜ

ÇOCUKLUĞUMDA

Çocukken atari ve bilgisayarda oyun oynamayı severdim. Büyüdüğümde de hep bu dünyanın içinde olmayı, bu oyunları tasarlamayı hayal ettim. Bugün Dijital Yaşam Koçu misyonu ile herkesi hayallerini buluşturan bir işe sahip olduğum için çok mutluyum.

MEZUN OLDUĞUMDA

Teknik bir okuldan mezun olduğumdan, dünyayı değiştirecek ve yaşamı etkileyecek yazılım ve donanımlar geliştirmeyi hayal ediyordum.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

Mevcutla yetinmemek, hep daha fazlasını istemek, fırsatları takip ederek sabırla çalışmak ve hiç vazgeçmemek… Bunların yanında bir de değişime inanmak ve değişime liderlik etmek…

KARİYER HEDEFİM

Bir Adler Akademi mezunu olarak, koçluk ve mentorluk programlarıyla birikimlerimi genç nesillere aktarabilmek. Yeni nesil yönetişim ve liderlik modelini hayata geçirebilmek.

EĞİTİM YOLU

İstanbul Erkek Lisesi
(1982-1989)

İTÜ Kontrol ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümü
(1989-1993)

İTÜ Kontrol ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans
(1993-1996)

KARİYER YOLU

Sistem Mühendisi, Siemens Nixdorf
(1993-1996)

Satış Yöneticisi, Microsoft
(1997-1997)

Profesyonel Satış Yöneticisi, Bilkom
(1997-2002)

Satış Müdürü, Bilkom
(2003-2004)

Satış Grup Müdürü, Bilkom
(2005-2009)

Satış Direktörü, Bilkom
(2009-2019)

Genel Müdür, Bilkom
(2019-…)

YAŞAM MOTTOM

Anda kal, anı yaşa ve keyif al.

İŞ FELSEFEM

Benim için her şey önce hayal etmekle başlar. Ekibimle birlikte hayal ederiz, hayallerden hedefe ve gerçeğe ulaşırız. Bir işin nasıl ve neden olmadığını konuşmaktansa, inançla başarmaya ve sabrederek oyunda kalmaya odaklanırız.

BAŞARI FORMÜLÜM

Bugünün ve gelecekteki başarıların kapısını hizmetkâr liderlik anlayışının açacağına inanıyorum. Ekibimi işin odağına koyarak, birlikte değer yaratmak ve işimize değer katabilmek için, en iyi imkânları ve ortamı onlara sağlayan ben olmalıyım.

EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Dijital Yaşam Koçu misyonu ile sadece en yeni ve ileri teknolojileri kitlelerle buluşturan değil aynı zamanda bu teknolojileri en iyi uygulayan "örnek dijital şirket" olabilmek.

HOBİM

İflah olmaz bir oyuncuyum… FRP (Fantasy Role Playing) ve strateji oyunlarını seviyorum. Takım oyunlarını ve online oynamayı tercih ediyorum. Ayıca seyahat etmeyi ve yerel tatlar denemeyi de seviyorum.

ZİRVE YOLU

Tırmanış

"ODAĞIMIZDA ÜRÜN LANSMANI VAR"

GIOCHI PREZIOSI GENEL MÜDÜRÜ İDİL BAYAR GABAY, "OYUNCAKTA GLOBAL TRENDLERİ TÜRKİYE'YE GETİRECEĞİZ" DİYOR.

1990-1992 arasında Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık bölümünde eğitim gören İdil Bayar Gabay, 1992'de İntertoy Ürün Müdürü olarak çalışma hayatına başladı. 1996-2000 arasında aynı şirkette pazarlama müdürlüğü görevini yürüttü. 2000-2008 arasında Hasbro İntertoy Satış & Pazarlama Müdürü olan Gabay, 2009'dan beri Giochi Preziosi Türkiye Kurucu Ortağı ve Genel Müdürü olarak görev yapıyor.

27 yıldır Türkiye oyuncak sektörünün içinde olan Gabay kariyerinin bundan sonraki

kısmında da aynı sektörde devam etmeyi hedefliyor. Giochi Preziosi markasıyla çocuklara yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri, dünya çapında trend olan oyuncaklar sunmaya devam etmeyi planladıklarını anlatan Gabay ajandasının önemli gündem maddelerini şöyle sıralıyor: "Odağımızda Türkiye'ye getirdiğimizde çok sevecekleri oyuncakların lansmanı yer alıyor. Başta L.O.L. Surprise olmak üzere Cicciobello, Poopsie, Crate Creatures, PJMasks, Ben 10, Roblox, Smooshins, Stretch Armstrong gibi ürünlerimizi çocuklar çok seviyorlar. Her çocuğun oyuncağa ulaşabilmesini arzu ediyor ve bunun için çalışmaya devam ediyoruz."

Yolculuk

"Dijitalleşme peşindeyiz"

1 En değerli deneyimi

Kariyerimin ilk yıllarında Kanada'da görev aldığım firmanın stratejik iş biriminde değişim projelerinde liderlik sorumluluğu aldım ve 28 yaşındayken üst yönetim ekibine dâhil oldum. Bu, kariyerim açısından dönüm noktası oldu.

2 Kariyer hedefi

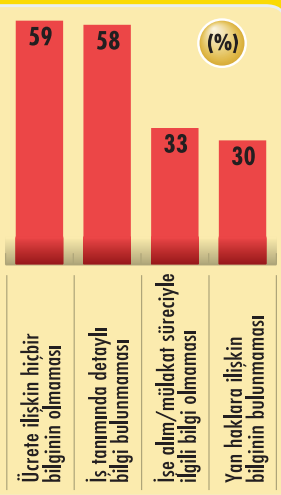
Günsan Elektrik'in Türkiye'deki liderlik pozisyonunun güçlenerek devam etmesi, global piyasada daha etkin rol alması ve insanların hayatına dokunan bir marka olması en büyük hedefim.

3 Gündemi

Dünyada dijitalleşme ve yapay zeka tüm sektörlerde yıkıcı değişimler yaratıyor. Biz de dijitalleşme süreçlerini her departmanda en verimli şekilde yönetip, iş ortaklarımıza fayda sağlamayı amaçlıyoruz. İçinde birçok ilki barından Radius Serisi ürünlerimizde olduğu gibi yeniliklerimizin tüm müşterilerin günlük yaşamlarına katma değer kazandırmasını istiyoruz.

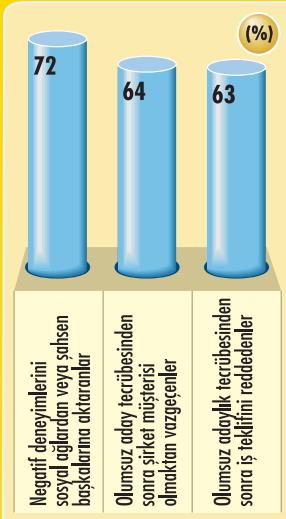
Kocaeli Üniversitesi Elektrik Mühendisliği, Galatasaray Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı ve Koç Üniversitesi Executive MBA mezunu olan Alişan Çapan iş hayatına 2009'da Alstom Grid Türkiye'de Teklif Mühendisi olarak başladı. 2010-2014 yılları arasında Alstom Grid Canada önce Planlama ve Satın Alma Müdürü, ardından Endüstriyel Mükemmellik Direktörü olarak görev yaptı. 2014'te Ünika Kablo'da İhracat Müdürü olan Çapan, 2015-2017 arasında 2M Kablo'da İhracat Müdürü olarak çalıştı. Çapan 2017 itibarıyla Günsan Elektrik şirketinde Pazarlama Direktörü görevini yürütüyor.

İş ilanlarında adayları olumsuz etkileyen faktörler



Kaynak: Recruitee

Adayların negatif deneyimlerinin sonuçları



Kaynak: TalentLyft

İş teklifini değerlendirirken adayların dikkate aldığı faktörler

(%)	
Ücret	49
Profesyonel gelişim imkanı	33
Daha iyi iş-yaşam dengesi	29
Daha ufuk açan/zorlayıcı bir iş	25
İlerleme için daha çok fırsat	24
Yeteneklerine daha uygun olması	23
Daha iyi bir iş yeri ortamı	21
Şirkette daha etkili bir tol	14
Daha fazla iş güvencesi	13
İş yeri lokasyonunun uygunluğu	13

Kaynak: LinkedIn

SAUDI TELECOM NASIL DÖNÜŞTÜ?

Cenk Serdar, 20 yılı aşkın bir süredir, internet ve mobil sektörlerinde, 30'u aşkın ülkede kritik görevlerde bulunmuş olan üst düzey global Türk yöneticilerimizden. Özellikle dijital transformasyon, şirket satın alma ve birleştirmeleri ve krizdeki şirketlerin düzlüğe çıkarılması/dönüşüm yönetimi konularında uzman.

SUUDİ İŞ KÜLTÜRÜ TÜRK YÖNETİCİLERİ ZORLUYOR MU?

AVANTAJLI NOKTALARIMIZ

Aslında benzerlikler var. O açıdan Türk yöneticiler Avrupalılara göre orada daha avantajlı. Çünkü, bizler hem Avrupalılar kadar profesyoneliz hem de Ortadoğular kadar ilişkiler üzerine dayalı şirket kültürlerinde çalışmayı becerebiliyoruz, esnek ve krizlere hazırlıklıyız. Türklere karşı zaten çok sıcak bir ilgi var.

"DUYGUSAL KABUL ÖNEMLİ"

İkincisi eğer siz onların kültürünü anladığınızı ve açık olduğunuzu gösteriyorsanız, sizi iş hayatında ciddi olarak kucaklıyorlar. Sizi duygusal olarak kabul ettikleri zaman yapamayacakları şey yok. İş yapma kültürü tabii ki Batı'daki kadar profesyonel değil. Ama profesyonelleşme konusunda ciddi bir dönüşüm var. Suudi Arabistan devlet politikası olarak her yıl ABD ve İngiltere'ye 100 binden fazla öğrenci gönderiyor ve onların büyük kısmı ülkeye dönüyor.

"YETİŞMİŞ İNSAN KAYNAĞI VAR"

O yüzden ülkede anadili gibi İngilizce konuşan, batılı normlarla yetişmiş çok sayıda insan var ve bunlar hem özel sektörde hem de devlet kademelerinde ciddi rollerde çalışıyor.

Garanti Bankası, Ixir ve Doğuş Otomotiv'deki üst düzey görevlerinin ardından, Turkcell Grubu'nda Superonline, Shubuo tarafında ve son olarak Turkcell'de Genel müdür yardımcısı olarak görev yapan Cenk Serdar, daha sonra Vodafone Grubu'nda, global bireysel servisler direktörü olarak Londra'da çalıştı. Bunlara ek olarak; Türk Telekom ve Avea dahil, 10'u aşkın şirketin yönetim kurulu üyeliğinde bulundu. Son olarak, 2013-2019 arası Turk Telekom'un da hissedarı olan STC (Saudi Telekom Company) de, Chief Consumer Officer (Bireysel Müşterilerden Sorumlu Başkan Yardımcısı) olarak şirketin dönüşüm sürecinde görev aldı ve şirket değerinin 20 milyar dolardan 60 milyar dolara gelmesinde en kritik rollerden birini üstlendi. Cenk Serdar ile STC'de yarattığı büyük dönüşümü konuştuk:

● Yolunuz Saudi Telecom'la nasıl kesişti?

■ Vodafone'da 27 ülkeden sorumlu global bir görevdeydim ve oradan ayrıldıktan sonra niyetim aslında Amazon, e-Bay ve Google gibi internet şirketleriyle çalışmaktı. Sonra bu teklif geldi ve önce reddettim, çünkü büyük bir Telekom şirketinde ve devlet şirketinde çalışmayı açıkçası çok düşünmüyordum. Ancak oraya danışmanlık yapan McKinsey benim geçmişimi biliyordu. Benim geçmişimin bu önemli proje için uygun olduğunu düşünüyordu. Onların da ikna etmesiyle teklifi kabul ettim ve 2013'te Suudi Arabistan'a gittim.

● STC'de ilk göreve başladığınızda nasıl bir şirket buldunuz? Profil neydi?

■ Şirket eski, hantal, ağır çalışan bir dev-

Türkiye'de teknoloji ve telekom alanlarında liderlik yapan CENK SERDAR'ın kariyer yolu, biraz tereddüt etse de Saudi Telecom ile çakıştı. Yıl 2013 idi ve bu büyük şirket teknolojiden, yeni dönemin yönetim stratejilerinden uzak bir yapıya sahipti. Serdar, değişime organizasyon yapısından başladı. Dışarıdan yöneticiler getirdi, içeriden yeni liderler yetiştirdi. Veri kullanmayı, işin içine dijitali sokmayı gündeme aldı. 5,5 yıllık süre sonunda görevinden ayrılırken, geride cirosunu katlamış, kârlılığı artmış devasa bir şirket bıraktı.

ASLI SÖZBİLİR
● asozbilir@capital.com.tr

let şirketi halindeydi. 1970'lerin Türkiye'sindeki bir devlet kuruluşu gibi çalışıyordu. O dönemde çağın gereklerine pek ayak uyduracak durumda değildi.

● Orada sorumluluğunuz hangi alanları kapsıyordu?

■ STC'nin cirosu yaklaşık 14 milyar dolar. Ben bu cironun yaklaşık yüzde 60'ı büyüklüğündeki bir bütçeden sorumluydum. Bütün tüketici segmentinin başındaki kişiydim. Grup CEO'suna bağlı CCO (Chief Consumer Officer) pozisyonuyla göreve başladım.

Şirket çok hantaldı. Benden, çağın gerekliliklerine uygun global bir telekom şirketi yapısına dönüştürmemi istediler. Bu işin de mümkün olduğunca hızlı gerçekleşmesini istiyorlardı.

● Şirkette ilk gördüğünüz tablo nasıldı?

■ Datayı hiç kullanmayan, çalışanların performans değerlendirmesinin yapılmadığı, ağırlıklı olarak tecrübe ve liyakate göre değil tanıdıklara göre insanların işe alındığı çok hantal bir şirketti. Çok kârlı değildi ve en büyük iki rakibine çok ciddi pazar payı kaybediyordu.

● Şirketteki ilk deneyimleriniz nasıl oldu? Tanışma süreciniz nasıl geçti?

■ Kültür çok kapalı ve çok hiyerarşikti. Altlar üstleriyle neredeyse direkt olarak hiç konuşamıyorlardı. Artı, bilgi akışı kısıtlıydı, yani bilgi genelde sahip olan tarafından tutuluyor ve çok fazla paylaşılmıyordu.

O yüzden ilk yaptığım değişikliklerden biri güven ve açıklığı getirmek oldu. Bu, Suud kültürü gibi çok kapalı bir toplumda şok etkisi yarattı. Başlangıçta bazı toplantılarda sadece benim konuştuğumu ve kimseden herhangi bir feedback alamadığımı hatırlıyorum. Fakat zaman içerisinde bu güveni uyandırdım. Zaten değişikliklerden bir kısmı da bu sayede gerçekleşti.

"DİJİTALLEŞME 0'DAN YÜZDE 93'E ÇIKTI"

İLK TABLO

STC'ye ilk gittiğimde şirkette ne data ne de dijitalleşmeyle ilgili bir şey vardı. Müşteriler her şeyi fiziksel kanallardan yapıyordu ve servis kalitesi çok kötüydü. Müşteriler memnun değildi ve maliyetli işlemler yapılıyordu. O nedenle orada kültürü değiştirirken dijital dönüşümü de sağladık.

STRATEJİ VE SONUÇ

Bunu yaparken de yine dünyadaki referanslara bakarak bir strateji belirledik, sonrasında da bu strateji çerçevesinde doğru insanları doğru yerlere getirdik. Artık 100 müşteri işleminden 93'ü dijital kanallardan yapılır hale geldi ki bu rakam 5 yıl önce sıfırdı. Bunun da yarısı mobil uygulamadan yapılıyor.

YENİ UYGULAMALAR

Örneğin müşterinin uygulama üzerinden seçtiği bir cep telefonunu Suudi Arabistan içinde herhangi bir noktaya 4 saat içinde getirebilir noktaya geldik. Çoğu bugün dünya üzerinde olmayan dijital çözümleri Suudi Arabistan gibi bir ülkede yaptık.

● STC'deki ilk hedefleriniz neydi?

■ Rakibe ciddi pazar payı kaybediliyordu. İlk en büyük hedeflerden biri pazar payı kaybını tersine çevirip tekrar pazar payı kazanmak, bir de bunu kârlı şekilde yapmaktı. Çünkü, özellikle amortisman ve vergi öncesi kârlılık düşük orandaydı, yaklaşık 35'ler seviyesindeydi. Bir süre sonra biz bunu 50'ye çıkardık.

Bir üçüncü hedef de kültürü değiştirmekti. Yani yeteri kadar yetkin ve bilgili olmayan bir ekibi alıp, onları yetkin hale getirmek ve bunu da kalıcı hale getirmekti.

● STC'de hedeflerinize yürürken nasıl bir strateji izlediniz?

■ Biz öncelikle "O pazarda nasıl bir oyun oynamalıyız, hangi müşterilere, nasıl ürünlerle gidip, nasıl fiyatlama yapmalıyız ve bunun iletişimini nasıl kurmalıyız" konusu üzerinde çalıştık.

İkinci olarak organizasyon yapısına odaklandık. Sabit ve mobil birimlerinin başında iki ayrı CEO vardı ve müşterileri aynı olsa da bunlar birbirleriyle hiç konuşmuyordu. O yüzden bu yapıları birleştirdik. Yaklaşık 16 bin kişiye değen bir organizasyonu 6 ay gibi kısa sürede birleştirdik ve yeni bir yapı kurduk.

Stratejiyi belirleyip, yeni organizasyon yapısını kurduktan sonra sıra oraya doğru, yetkin ve o organizasyonun kültürüne uygun kişilerin getirilmesine geldi. Bunu yapmak için de ilk olarak Fiyatlama, Pazarlama ve Data Analitik gibi kritik bölümlere şirket dışından liderler getirdik. Ama dışarıdan gelen yönetici sayısını sınırlı tuttuk. Çünkü, şirket çalışanlarına onlara güvenmemiz gerektiğini de göstermemiz gerekiyordu. Dolayısıyla geri kalan tüm fonksiyonları şirket içindeki insanlardan besledik.

● Bu dönüşüm sırasında şirket içinde dirençle karşılaştığınız durumlar oldu mu?

■ Hem yapının değişmesi hem de yeni servislerle ilgili "Niye bir yabancının isteğiyle bu değişimi yapıyoruz" düşüncesiyle direnenler oldu. Güven ve açıklıkla onları ikna ettim. Değişikliği şirket için yaptığımızı, sonuçta kazananın şirket ve çalışanlar olacağını paylaşarak konuyu çözdüm.

● Şirketin kurumsal kültürünü global standartlara nasıl ulaştırdınız?

■ Formal ve informal diyebileceğim yöntemlerle bu konuya yaklaştık. Formal yöntemler için McKinsey ile çok yakın çalıştık. McKinsey'in OHI (Organizational Health Index-Organizasyonel Sağlık Endeksi) diye bir metodolojisi var. Projenin başında gelip sizin bir resminizi çekiyorlar. Sonunda, "Kültür, liderlik, açıklık, esneklik gibi kriterler açısından dünyadaki referansla-

BAŞARIMIZ SINIRLARI AŞTI!

Tüm çalışanlarımız, bayilerimiz ve müşterilerimizle birlikte uluslararası platformda sektörün prestijli ödüllerinden birini kazanmanın gururunu yaşıyoruz.

FROST & SULLIVAN

2018 BEST PRACTICES AWARD

TURKISH MOTORCYCLE FUEL CUSTOMER VALUE LEADERSHIP AWARD

www.aytemiz.com.tr

Aytemiz

ra göre şu noktadasınız" saptamasını yapıyorlar. Ondan sonra da onlarla beraber bir yol haritası belirliyorsunuz. O yol haritası çerçevesinde düzenli olarak birtakım değişiklikleri hayata geçiriyorsunuz.

Bunların yanı sıra bir de informal dediğimiz çalışmalar yaptık. Çünkü, siz ne kadar ben kültürü değiştireceğim derseniz deyin, eğer üst yönetim bunu sahiplenmiyor ve bunu davranışlarıyla göstermiyorsa gerçekleşmiyor. Burada Grup CEO'su ile yönetim kurulunun da büyük desteği oldu.

"ŞİRKETTE HİÇ KADIN YOKTU BUGÜN BİNLERCE VAR"

KADINSIZ ŞİRKET

Zamanında Amerikalılar STC kampüsünü yaparken kadın ve erkek tuvaletlerini ayrı yapmışlar. Ama şirkette hiç kadın çalışmıyordu. O yüzden her iki tuvalet de erkek tuvaleti olarak kullanılıyordu. Organizasyon yapısı üzerinde çalışırken yönetim kurulu başkanına gittim ve "Organizasyonda kadınların çalışmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum" dedim.

BAŞKANI İKNA ETTİM

Nedenlerini de şöyle açıkladım: Birincisi şirkette diversity (çeşitlilik) olması lazım ki, farklı düşünceleri, yaklaşımları değerlendirelim. İkincisi müşterilerimizin yarısı kadın. Ama onların ihtiyaçlarını anlayabilecek ve onlara uygun kanallardan onlara uygun servisleri verebilecek içeride kimse yok. Yönetim kurulu başkanı da bunu anlayışla karşıladı ve ben organizasyon şemasına şirketteki ilk kadın yöneticiyi ve onunla beraber çalışacak kadınlardan oluşacak ekibi koydum. Ama bunu hayata geçirmem 2 yılımı aldı.

ÇAĞRI MERKEZİNDE DEVRİM

Tüm bunların dışında yönetim kurulu başkanlığını yaptığım 4 bin kişilik çağrı merkezine ilk bin kadını işe alma hedefi koydum. Çağrı merkezinde genelde sirkülasyon fazladır, ayrılan her erkeğin yerine alacağımız her kişiyi kadınlardan seçtik. Onların çalışabilmesi için o dönemki devlet kuralları gereği ayrı bir fiziksel yapı kurduk.

Yıl içinde yönetim ekibi olarak sürekli toplandık. Toplantılarda, o yılın yol haritasına bakıp biz bu 12 ayda esneklik konusunda neler yapmayı istiyoruz, aradaki boşluk ne, hedefimiz ne, o hedefe ulaşmak için hangi spesifik aksiyonları almamız lazım, bunları kararlaştırıyorduk. Ve bunları aşağıdaki ekiplerle paylaşıp, düzenli olarak yine yaptığımız toplantılarla bunların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçüyorduk.

Uyguladığımız yaklaşım kabaca böyleydi. Ama onun dışında kişisel olarak ben 5,5 yıl boyunca 10 kişiye birebir mentorluk yaptım. Bunların 9'u Suudi Arabistanlı, sadece biri yabancıydı. Bu kişilerden 1'i şu anda bakan yardımcısı, 3'ü CEO olarak görev yapıyor.

● Dijital dönüşümde nasıl bir aşama kaydettiniz?

■ Şirketi datayla yönetmek, organizasyon yapısını kurarken temel hedeflerden birisiydi. Çünkü, dijital dönüşüm yapabilmek için önce ölçebilmeniz lazım. Ölçemediğiniz şeyi zaten dönüştüremezsiniz.

Çağrı merkezindeki ya da dükkandaki satış yapan elemanınızın bile datayla her şeyi ölçtüğüne emin olmalısınız. Düzenli olarak bir çağrı merkezine veya bir dükkâna gittiğim zaman oradaki çalışanlara şunu soruyordum: Kaç tane satıyorsun, ne kadar satıyorsun, bunu satarken nasıl ölçümlüyorsun, bu hedefe giderken hangi araçları kullanıyorsun. Ölçüme gerekli tüm araçları sağlayabilmek için de ağırlıklı Hintli ve Pakistanlılardan oluşan 40 kişilik çok iyi bir ekip kurduk. Bu ekip dünyadaki referansları örnek alarak tüm teknik ve ticari altyapıyı kurdu ve 5 yılın sonunda dünyadaki diğer operatörlere örnek olacak bir noktaya getirdi.

● Şirkette görev yaptığınız 6 yıl boyunca başardıklarınızı özetleyebilir misiniz?

■ Çalıştığımız dönemde biz şirketi 20 milyar dolarken alıp 60 milyar dolara çıkardık. STC dünyanın en büyük ilk 10 Telekom şirketi arasına girdi. Ben oradaki Grup CEO'dan sonra ikinci en önemli roldeydim. Şirket kültürünün değişmesinde çok ciddi bir rol oynadım.

Daha spesifik olarak bakarsanız EBİTDA tarafında yüzde 35'lerden yüzde 49'lara yükseldi. 5 oyunculu bir pazarda yüzde 60'a yakın bir pazar payı, 0'dan yüzde 93'e çıkan dijitalleşme söz düzeyini yakaladık. Tüm bunlar dışında ekibi 16 bin kişiden 11 bin kişiye indirdik. Bunu yaparken hiç sorun yaşamadık, insanları eğitip, başka şirketlerde iş bulduk, bir anlamda yetenek transferi gerçekleştirdik. Bunlar dünya ölçeğinde çok ciddi değişiklikler. C

msi

Discovery CHANNEL

YARATICILIĞIMIZ BİZİ EVRENİ KEŞFETMEYE YÖNELTİR.

PS63 Modern

SLIM · ELEGANT · PRESTIGE

4-Sided Thin bezel

1.6kg Ultralight

16 hrs Productivity up to 16 hrs

PS63 Modern 8SC-027TR

| INTEL® CORE™ I7-8565U İŞLEMCİ |
| WINDOWS 10 HOME |
| NVIDIA® GEFORCE® GTX 1650 GDDR5 4GB EKRAN KARTI |
| 16GB DDR4 RAM |
| 15.6" FHD EKRAN | 512GB SSD DEPOLAMA|

intel CORE i7 8th Gen

SATIŞ NOKTALARI — MSI.COM

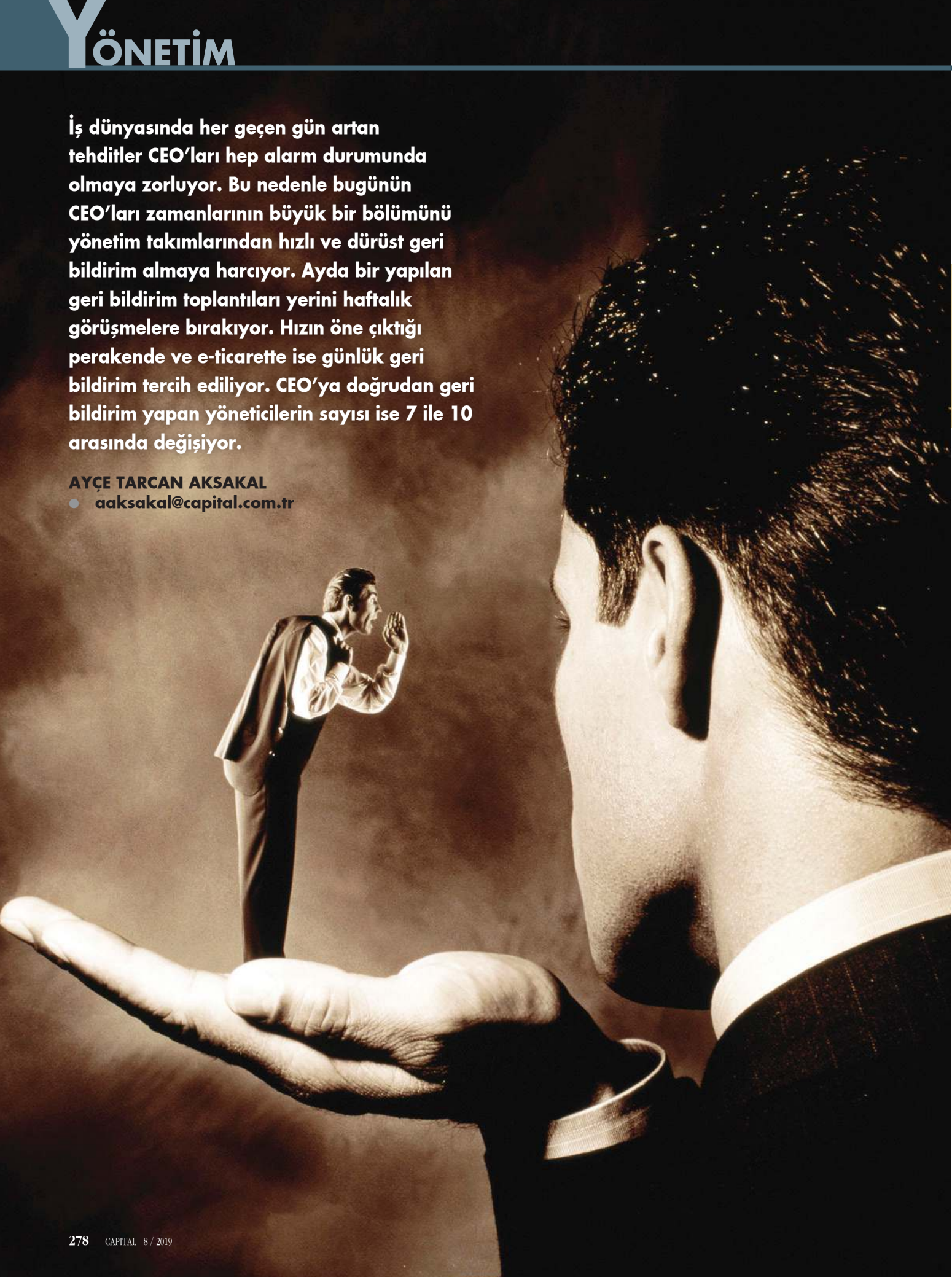
EBRAR bilgisayar · EKSEN · hepsiburada · incehesap.com · ITOPYA.COM · SİNERJİ · tekramarket

Intel, Intel logosu, Intel Inside, Intel Core ve Core Inside, Intel Corporation'ın Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkelerdeki ticari markalarıdır.

PRESTIGE SERIES

İş dünyasında her geçen gün artan tehditler CEO'ları hep alarm durumunda olmaya zorluyor. Bu nedenle bugünün CEO'ları zamanlarının büyük bir bölümünü yönetim takımlarından hızlı ve dürüst geri bildirim almaya harcıyor. Ayda bir yapılan geri bildirim toplantıları yerini haftalık görüşmelere bırakıyor. Hızın öne çıktığı perakende ve e-ticarette ise günlük geri bildirim tercih ediliyor. CEO'ya doğrudan geri bildirim yapan yöneticilerin sayısı ise 7 ile 10 arasında değişiyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr



GERİ BİLDİRİM FORMÜLLERİ

Facebook'un kurucusu ve CEO'su Mark Zuckerberg, şirketin COO'su Sherly Sandberg'le hafta başında ve hafta sonunda mutlaka yüz yüze görüşüyor. Sandberg de şirketin üst yöneticileriyle düzenli iletişime önem veriyor ve başarısını düzenli geri bildirim almaya bağlıyor.

Facebook'ta tepe yöneticilerin geri bildirimi, en büyük performans ölçümlerinden biri haline getirdiğini belirten Sandberg, "Geri bildirim almak, değerlendirmek dayanıklılık sağlar. Bunu başarabilen bireyler ve şirketler başarıya ulaşır" diye konuşuyor.

CEO'ların düzenli geri bildirim alması ve vermesi dünyada ve Türkiye'de giderek daha çok önemsenen bir konu haline geldi. Çünkü, geri bildirimin ideal zamanlama ve kapsamda yapılmaması şirketin performansını olumsuz etkiliyor. Bu nedenle uluslararası pek çok şirket performans yönetim sisteminin merkezine geribildirimi alıyor.

Araştırmalar da üst düzey yöneticilerin her ay geri bildirim aldıklarında verimliliklerinin yükseldiğini gösteriyor. Ancak geri bildirimin niteliği kadar frekansı da önemli.

CEO'lara samimi ve güvenilir geri bildirim almak için üst yönetim ekibinden kaç kişiye başvurduklarını ve yönetim ekibindeki kaç kişiye doğrudan geri bildirim verdiklerini sorduk. Araştırmamız CEO'ların geri bildirim trafiğinin oldukça yoğun olduğunu gösteriyor.

YÜZDE 51'İ ZORLANIYOR

Yönetim ve danışmanlık şirketi Egon Zehnder'in küresel CEO anketine katılan 400'ün üzerinde CEO, kişisel ve organizasyonel gelişim için geri bildirime ulaşmakta zorlandığını belirtiyor.

Ankete katılan 402 CEO'nun sadece yüzde 51'i üst düzey liderlik ekibinden geri bildirim alabildiğini itiraf ediyor. CEO'ların samimi ve dürüst geri bildirim alabilmek için ilk başvurdukları kişilerin başında ise yüzde 50'yle üst düzey yönetim takımları geliyor. Bunu, yüzde 38'le yönetim kurulu başkanı, yüzde 28 oranındaysa yönetim kurulu üyeleri izliyor.

Türkiye'de CEO'lar için yönetim ekiplerinden geri bildirim alma ve verme önemli konular arasında yer alıyor ve bu alandaki performansları şirketlerin başarısını etkiliyor.

Alarko'nun kurucusu merhum Dr. Üzeyir Garih, "Deneyimlerim" adlı kitabında geri bildirime "Üst Kademe Yönetiminde İletişim" başlığı altında geniş yer veriyor. Dr. Garih, "Üst kademe yöneticilerin kurumlarında olan biten olayların bir kısmından periyodik, bir kısmından günlük, bir kısmından ise anında haberdar olmaları gerekiyor" yazıyor.

Garih, üst yöneticileri-

ne geri bildirim alırken formlandırılmış bir "bilgi iletim notu"nu kullanmalarını tavsiye ediyor ve şöyle diyor:

"Üst yöneticinin basit bilgi iletim notu formunu telefona tercih etmesi kendisine zaman kazandıracağı gibi yanlış anlamaları ve hataları da önleyecektir. Yazı sistemi sözlü görüşmeye göre ilgili tüm taraflar için daha sağlıklı düşünmeyi tevlit edecek."

360 DERECE GERİ BİLDİRİM

Düzenli geri bildirim almaya ve vermeye önem veren iş dünyasının tanınmış isimleri arasında Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker de var. Yönetim ekibindeki 22 arkadaşıyla yıl içinde 360 derece değerlendirme yaptığını söyleyen Ülker, şöyle konuşuyor:

"Onlar beni, ben onları değerlendiriyorum. Bana, 'Şunu şöyle yapma, böyle yap. Eksiklerin var' diyorlar."

Ülker, geri bildirim yaptığı ve aldığı 22 kişiyle yılda 4-5 defa düzenli olarak bir araya geldiğini söylüyor.

Şirketteki 50'yi aşkın ortakla düzenli geri bildirim almak için sürekli iletişimde olduğunu belirten PwC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın, geri bildirimde şeffaflığa ve 360 derece olmasına önem verdiğinin altını çiziyor ve ekliyor: "Yaptığım geri bildirimlerin tamamı ekibin gelişimine yönelik oluyor."

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın da üst yönetim ekibi arasında düzenli geri bildirim yapmanın şirketin performansını artırdığı inancında. 360 derece geribildirim yaptığını söyleyen Aydın, "Bana direkt raporlayan 11 kişi var. Bunların hepsinden düzenli geribildirim alıyorum" diyor.

Aydın, geri bildirim aldığı yöneticilerin tamamıyla haftada bir görüşüyor; birebir olarak da her gün bir araya gelip bilgi alıyor. Aydın, kendisinin

"AYLIK BİLGİLENDİRMEYİ HAFTALIK YAPACAĞIZ"

ZEKİ KONUKOĞLU
ZORLU HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"SİSTEMİ DEĞİŞTİRİYORUZ"

Holdingdeki 10 üst yöneticiden aylık, yazılı geri bildirim alıyorum. 3 ayda bir de yüz yüze soru-yanıt şeklinde yaptığımız görüşmeler oluyor. Ancak geri bildirim alma sıklığını değiştirme konusunda çalışma içindeyiz.

"YILSONUNA TAMAMLANACAK"

Geri bildirim alma sıklığını aylık değil haftalık yapmak üzere çalışma yürütüyoruz. Üst yönetimin yaptığı aylık geri bildirimler yeteri kadar hızlı olmuyor. Holding ve grup şirketlerimizde bununla ilgili altyapı oluşturuyoruz. Bu çalışma yılın sonuna kadar tamamlanır.

HALUK YALÇIN

CEO'lar kaç kişiyle, hangi sıklıkta geri bildirim alışverişi yapıyor?

İş insanı/CEO	Şirket/grup	Geri bildirim alma sıklığı	Geri bildirim verme sıklığı	Düzenli geri bildirim aldığı ve verdiği kişi sayısı
Ahu Serter	Fark Holding	Her hafta	Her hafta	5
Ayhan Yavrucu	Alarko Holding	Her ay	Her ay	7
Gülden Yılmaz	Koton	Her ay	Her ay	2
Haluk Yalçın	PwC	Her ay	Her ay	50
Kaan Özkan	Cemaş Döküm	3 günde 1	3 günde 1	7
Mert Karaibrahimoğlu	Penti	Her hafta/ ay	Her ay	8
Murat Ülker	Yıldız Holding	Haftalık, aylık	3 - 4 ay	12
Nevzat Aydın	Yemeksepeti	Her gün/ hafta	6 ay	11
Ozan Şener	Sera Group	Her gün/ hafta	Her gün/ hafta	12
Sabri Ünlütürk	Sun Group	Her gün/ hafta	Her ay	7
Vahap Küçük	LC Waikiki	Her gün/ hafta	3 ayda bir	10
Zeki Konukoğlu	Sanko Holding	Her ay	3 ay	10

Not: Sıralama CEO ve iş insanlarının isimlerine göre alfabetik yapılmıştır.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Bilginin ışığıyla
geleceği aydınlatmak için,

benim üniversitem **benim geleceğim**

www.aydin.edu.tr | iaukampus

ise yönetim takımındaki kişilere 6 ayda bir geri bildirim verdiğini belirtiyor.

Yönetim ekibine yaptığı geri bildirimlerin genellikle kişilerin gelişimi, yaptıkları işi nasıl daha iyi yapabileceklerine ilişkin olduğunu söyleyen Aydın, "Bana doğrudan raporlayan 11 kişiye hem kendilerinin hem de ekip çalışanlarının performansını nasıl daha yukarı çıkarılabilecekleriyle ilgili geribildirim yapıyorum" diyor.

ZAMANIN YÜZDE KAÇI İLETİŞİME?

CEO'ların geri bildirim alma ve verme trafiği iş günlerinin önemli bir bölümünü kapsıyor. Eskiye göre çok daha kısa sürede koleksiyonların yenilendiği, 7 gün çalışan perakende sektöründe hızlı ve anlık geri bildirim alabilmek son derece önemli.

LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, kendisine bağlı yöneticilere çok yakın çalıştığını ve her an görüşüp geri bildirim aldığını belirtiyor. Küçük, anlık ve günlük geri bildirimlerin dışında da kendisine doğrudan raporlayan 10 üst yöneticiyle ayda bir düzenli toplantı yaptığını belirterek, 3 ayda bir de bu yöneticilere geri bildirim performans değerlendirmesi yapmaya gayret ettiğini söylüyor.

Küçük, "Üst yönetim ekibimle seyahatlerde de birlikteyiz. Kişinin bulunduğu pozisyona göre geri bildirim almaya gayret ediyorum" diyor.

Penti Giyim CEO'su Mert Karaibrahimoğlu da kendisine direkt olarak raporlayan 8 yöneticiden günlük ve haftalık geri bildirim alıyor. Bunun yanı sıra iki haftada ve ayda bir araya gelerek birebir geri bildirimde bulunuyor.

Zamanının yüzde 35'ini geri bildirim almaya ve ekip arkadaşlarıyla iletişime ayırdığını söyleyen Karaibrahimoğlu, unvan bağımsız tüm çalışma arkadaşlarına geri bildirimde bulunduğunu belirtiyor. "15 günlük periyodlarda 'Team Talk' adını verdiğimiz ekip toplantıları yapıyoruz. 15 günlük periyodlarda da icra kurulu toplantılarımız var. Her zaman, hem saha hem de merkez ofis çalışanlarımızın tümüyle anlık iletişim halindeyim" diyor.

GERİ BİLDİRİMDE İDEAL SÜRE!

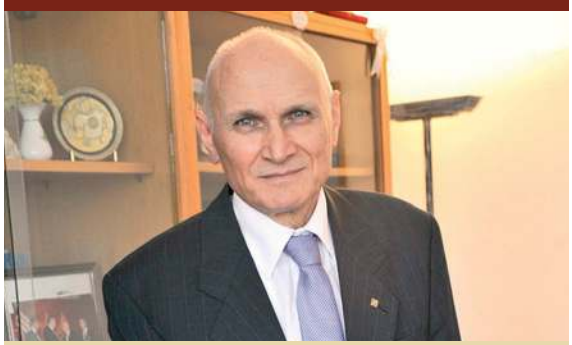
CEO'lar ekiplerinden anlık, günlük, haftalık ya da aylık geri bildirim alırken, CEO'nun geri bildirim verme sıklığı ise buna gerek oluşturan konu ve içeriğe bağlı olarak değişebiliyor. Kimi haftalık, kimi ise aylık veya 3 aylık dönemlerde geri bildirim vermeyi tercih ediyor.

CEO'lar arasında yaptığımız araştırma CEO'nun geri bildirim alma ve verme sıklığının artan rekabet ve kriz ortamıyla daha da kısaldığını gösteriyor. Aylık geri bildirim alanlar bunu haftalık yapmak için yeniden yapılanıyor ve gerekli yönetimsel değişiklikleri hayata geçiriyor.

Sanko Holding'den Fark Holding ve Dow'a kadar pek çok büyük grubun CEO ve yönetim kurulu başkanı eskiye göre daha hızlı geri bildirim almak için çaba gösteriyor.

Finansal piyasaların hızlı değiştiği bir ortamda CFO ve finans direktöründen günlük geri bildirim almaya başladığını belirten Sun Group Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk, son dönemde ay-

"GERİ BİLDİRİM ALDIĞIM 7 YÖNETİCİ VAR"



AYHAN YAVRUCU / ALARKO HOLDİNG GEN. KOORD.

"AYLIK TAKVİME UYUYORUZ"

Bana doğrudan geri bildirim yapan 7 üst yönetici var. Aldığım geri bildirimlerin düzenli bir frekansı yok. Ancak her ay bana doğrudan raporlayan yöneticilerle icra kurulu toplantılarında bir araya geliyorum. Takvimini yıl başından belirlediğimiz aylık toplantılara mutlaka uymaya çalışıyoruz.

"SÜREKLİ TELEFONDA GÖRÜŞÜYORUM"

Her iş, dört dörtlük yürümüyor. Yürümesi de mümkün değil. Bazen projelerde sapmalar meydana gelebiliyor. Bu nedenle plansız toplantı yapıp geri bildirim alıyorum. Bana doğrudan raporlayan yöneticilerle sürekli telefonda görüşüyorum.

"SAPMALARA BAKIYORUM"

Geri bildirimlerde plan ve hedeflerimiz doğrultusunda işlerimizin gelişip gelişmediğine dikkat ediyorum. Bütçedeki rakamlar gelişmeleri destekliyor mu diye kontrol ediyorum. Yıl başında yaptığımız bütçe rakamlarından sapmalar varsa alabileceğimiz tedbirleri görüşüyoruz. Yıl içinde ortaya çıkan fırsatlar konusunda değerlendirmelerde bulunuyoruz.

50.YIL
yarım asırlık tecrübe

Tepe Home®
Live in Style

TEPE HOME 50. YILINDA EN İTİBARLI MARKALAR ARASINDA

Türkiye'de mobilya ve ev dekorasyonunun lokomotif markalarından Tepe Home, sektördeki yarım asırlık başarısını en itibarlı markalar arasında yer alarak taçlandırdı.

50 yıl önce Bilkent Holding'e bağlı olarak dekorasyon sektörüne adım atan Tepe Home, bu yıl Türkiye İtibar Akademisi tarafından sekizincisi yapılan araştırmada, ülke genelindeki en itibarlı markalar arasında yer aldı. Birbirinden farklı 30 sektörden şirketlerin değerlendirildiği araştırmada Tepe Home, kaliteli ve globali yakalayan özgün tarzıyla, müşteri memnuniyetini önemseyen tutumuyla listenin üst sıralarında olmayı başardı.

Bugün "Kalbi Evinde Atanlara" söylemiyle hedef kitlesine ulaşan Tepe Home, 60.000 m² alan üzerinde kurulu üretim tesisleriyle, Türkiye genelinde toplam 17 mağazada hizmet veriyor. Çağın gereklerini ve trendlerini yakalayan, müşterilerine kaliteli ürün eşliğinde kusursuz hizmet vermeyi de ilke edinmiş Tepe Home, online alanda da yatırımlarını sürdürüyor. İnternet sitesi tepehome.com.tr ile müşterilerine ulaşan marka, Türkiye'nin her yerine, güncel fırsatlar eşliğinde alışveriş imkanı sağlıyor.

Attığı adımlar ve başarılı çalışmaları sonucu Tepe Home Türkiye İtibar Akademisi tarafından 78 ilde 12 bin kişiyle yapılan telefon görüşmeleri sonucunda değerlendirilen şirketler arasından, mobilya kategorisinde en itibarlı şirketler arasında yer almayı başardı. Müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliğine ekstra önem veren firma, mobilya ve aksesuarlarında kullandığı birinci sınıf malzeme ve işçilik ile üretimde kaliteyi, araştırma ve geliştirme süreçleri ile dünya trendlerini ürünlerine kusursuzca yansıtıyor. Tepe Home Genel Müdürü Levent Çapan, eğitime destek vermekten gurur duyduklarını, bu görev bilinci ile kaliteden taviz vermeden, global trendleri yansıtarak, gelişerek ve değişime ayak uydurarak büyümeye devam edeceklerini belirtiyor.

İlk açıldıkları günden bu yana müşteriyle duygusal bağ kurduklarını ve daha geniş kitlelere ulaşmak için çalışmalarını sürdürdüklerini söyleyen Çapan, sağladıkları keyifli alışveriş imkanını ayrıcalıklı konseptleriyle birleştirdiklerinin de altını çiziyor.

Beş bin çeşitlik ürün yelpazesiyle, müşteri memnuniyetini her detayıyla birinci sırada tutan Tepe Home, tüketicilere ve profesyonellere dekor ihtiyaçlarını tek noktada bulabilme imkanı sunuyor. Yurt içi ve yurt dışında yeni satış noktaları açmayı hedefleyen Tepe Home, maksimum müşteri memnuniyetine ulaşmak için sorumluluğunun bilinciyle adımlar atmaya devam ediyor.

Tepe Home Hakkında

Tepe Mobilya 1969 yılında Sayın Prof. Dr. İhsan Doğramacı öncülüğünde, Bilkent Holding'e bağlı olarak operasyonlarına başlamıştır. Tepe Mobilya ürünleri ile çeşitli ev dekor kategorilerinin tüketiciye sunulduğu Tepe Home Mağazaları ise 1997 yılında ülkemizde mobilya ve ev aksesuarı perakendeciliği alanında faaliyet gösteren ilk ve en büyük mağazalar zinciri olarak kurulmuştur. Tepe Home, 50 yıllık sektör deneyimini dünya trendleri ile harmanlayan, sektörü yönlendiren, büyüten bir sanayi ve perakende şirketidir. 60.000 m² alan üzerinde kurulmuş olan ve dünya standartlarında üretim yapan tesisleri ile Türkiye genelinde toplam 17 noktada, 45.000 m²'nin üzerinde satış alanında, 5.000'in üzerindeki ürün çeşidi ile hizmet vermektedir.

lık aldığı geri bildirimleri haftalık bazda almaya başladığını söylüyor.

Ünlütürk, "Kısa süre önce grup şirketlerinin destek departmanlarını merkezde birleştirdik. Bu birimlerin yöneticileri direkt bana raporluyor ve bunlardan her hafta geri bildirim alıyorum" diyor.

Yönetim takımlarından daha kısa sürede geri bildirim alan CEO'lar kendileri ise genellikle 3 ayda veya ayda bir geri bildirim vermeyi tercih ediyor. Uzmanlar da bu konuda ideal olanın ayda 1 olduğunu belirtiyor. TEM Yönetim Geliştirme Yönetici Ortağı Dr. Erkan Tozluyurt da aylık verilen geribildirimlerin yöneticilerin performansı üzerinde olumlu etki yarattığını belirterek "Daha sık verilen geribildirimler kişilere ilgili konu ile ilgili gelişim sağlamaları için yeterince zaman tanımıyor" diyor.

GERİ BİLDİRİM AVCILARI

Geri bildirim almak için kendini sadece yönetim takımıyla sınırlamayan CEO'lar da var. P&G Türkiye'nin Ataşehir'deki yeni merkezini açık ofis anlayışla dizayn ettiklerini anlatan P&G CEO'su Tankut Turnaoğlu, açık ofiste çalışarak çalışanlardan gün içinde çok sayıda geri bildirim aldığını, bu sayede hem daha inovatif hem daha yaratıcı iş sonuçları elde ettiğini söylüyor.

Mediamarkt Türkiye İcra Kurulu Başkanı Yenal Gökyıldırım geri bildirim almada şirketteki tüm departmanlardan, şirket anketlerinden ve müşteri geri bildirimlerinden yararlanıyor.

Küresel robot şirketi UiPath'in Türkiye ofisinin başına geçen Tansu Yeğen, en beğendiği yetkinliğinin geri bildirim almak olduğunu belirtiyor. Yeğen, "Çalışanların, iş ortaklarımızın ve müşterilerimizin geri bildirimlerini her fırsatta almaya çalışıyorum, bu sayede şirketin stratejilerine yön verebiliyorum" diyor.

Doğtaş Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan ise kendine doğrudan raporlayan yöneticilerine güncel hedefleri sorarak ve takip ederek işin gidişatını takip ediyor. Sık sık durum değerlendirmesi yapan Doğan, "Çevremdeki herkesten olası her durum için, sözlü ya da yazılı değerlendirme alırım. Bu değerlendirmeleri saklar ve mutlaka üzerinden geçerek notlar tutarım. Mail olarak aldığım her geri bildirime tek tek döner, yorumlarımı paylaşırım. Bunu hafta bazlı, gün bazlı bazen ani toplantı bazlı bile yaparım" diyor.

ERKAN TOZLUYURT

YENAL GÖKYILDIRIM

"DÜRÜST GERİ BİLDİRİMİ ÖNEMSİYORUM"

AHU SERTER / FARK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"HİYERARŞİK DEĞİL"

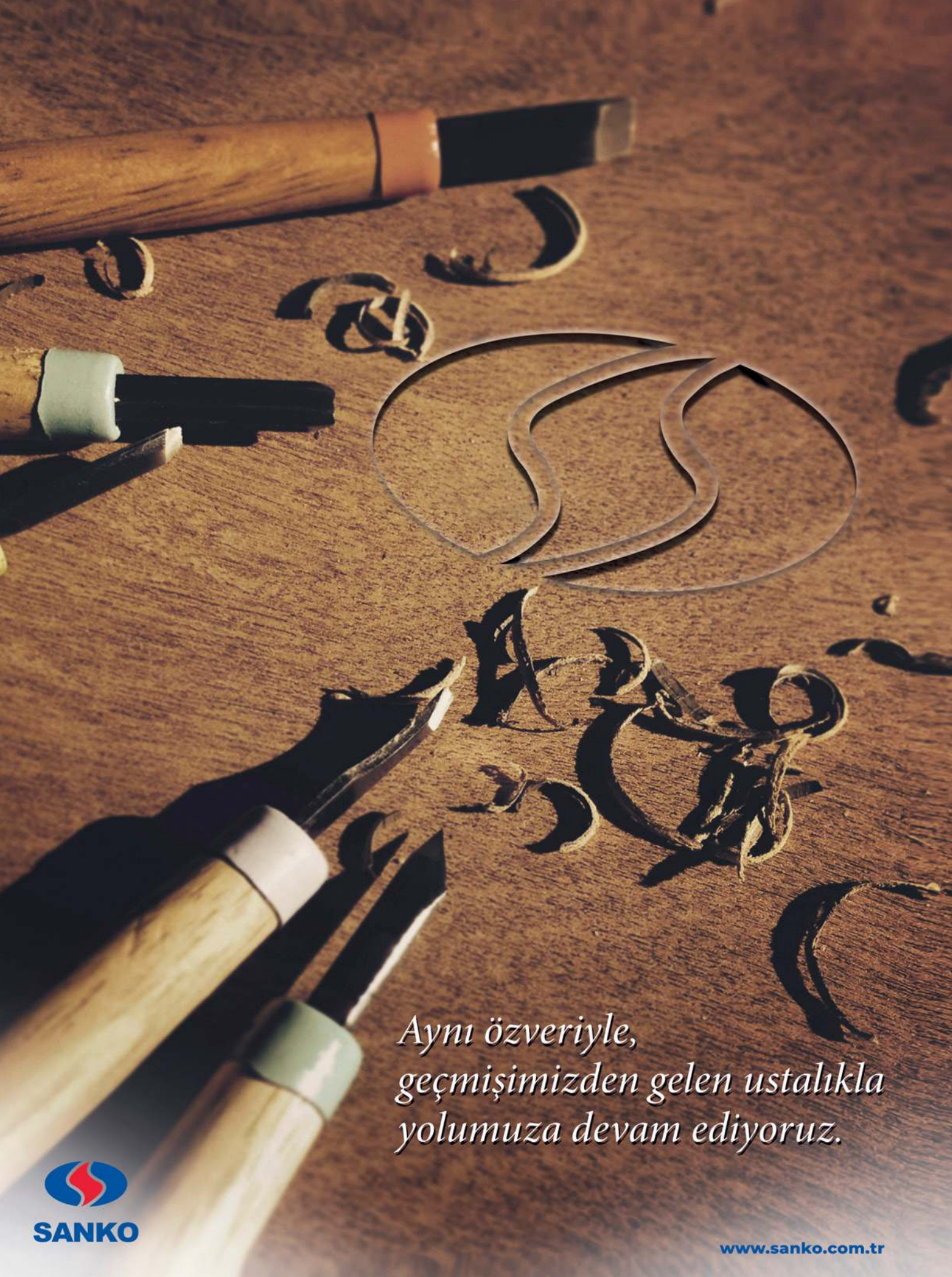
Şirketlerle birlikte yönetim şekli de değişiyor. Artık ekiple hiyerarşik değil daha yatay ilişkiler kuracağımız yapılarda çalışmak istiyoruz. Matris organizasyon daha hızlı hareket etmemizi sağlıyor.

"YAPIYI DEĞİŞTİRDİK"

Holdingde CEO ve yönetim kurulu dışında birebir geri bildirim aldığım hiçbir yönetici yok. Kısa süre önce, holdingdeki yapıyı değiştirdik. Yönetim ekibimden geri bildirim almak yerine bana doğrudan raporlayan geleceği şekillendirdiğimiz Fark Labs'de 5 yöneticimizle her hafta birlikte çalışıyorum.

SONUÇ ODAKLI OLMALI!

Hiyerarşik olmayan daha yatay yapıda yönetim takımıyla iş birliği içinde görüş alışverişi yapmayı tercih ediyorum. Dürüst, net geri bildirimi çok önemsiyorum. Geri bildirimin sonuç odaklı olması lazım. Karşınızdaki insanın sizin ne istediğinizi bilmesi önemli.


Aynı özveriyle,
geçmişimizden gelen ustalıkla
yolumuza devam ediyoruz.
SANKO
www.sanko.com.tr

AL RIES

PAZARLAMA TAKTİKLERİ

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz

MARKALAR İÇİN İKİ BÜYÜK MEYDAN OKUMA

SORU: Günümüzde markaların yüzleştiği en önemli pazarlama meydan okumaları neler?

En büyük iki önemli meydan okuma; global rakipler ve internet rakipleri. Dünyadaki her büyük şirket artık markalarını ulusal olmanın ötesine taşımaya ve onları global markalar yapmaya çalışıyor. Pazar payını korumak ve artırmak isteyen bir Türk şirketi uzun vadede global markalarla rekabet etmek zorunda kalacak.

Amerika'daki otomobil piyasasına bakın. Bizim Konumlanma adlı kitabımızın yayınlandığı 1981 yılında Amerikan otomobil piyasasında Amerikan markaları satılan her aracın yüzde 75'ine sahip olarak pazara hükmediyordu. Sadece 37 yıl sonra 2018'de ise Amerikan markaları Amerikan pazarından sadece yüzde 32 pay alır hale geldi.

2018'de Japon markaları pazardan yüzde 38 pay alıyordu. İtalyan markaları yüzde 13, Almanlar yüzde 8, Koreliler yüzde 7, Hintliler yüzde 1 ve Çinli markalar da pazardan yüzde 1 pay alıyordu. 20'nci yüzyıl şirketlerin ulusallaşması çağıydı. 21'inci yüzyıl ise şirketler için globalleşme zamanı. Bugün dev gibi kocaman olan şirketlerin hepsi global.

2017'de en büyük 500 global şirketin toplam geliri 27,7 trilyon dolardı (Türkiye'nin 2017 GSYİH ise sadece 851 milyar dolardı). En büyük 500 global şirket o yıl toplam 1,5 trilyon dolar kâr etmişti.

En büyük ikinci meydan okuma ise internet. İnternet apayrı bir kategoridir ve apayrı bir kategori için yeni bir marka ismi şarttır. Amerikan pazarındaki bütün büyük ve başarılı internet şirketleri mevcut marka isimlerini değil yeni marka isimlerini kullanmıştır: Amazon, Ebay, Facebook, Google, Pinterest, Snapchat, Twitter ve daha pek çoğu (Bugün bu yedi şirketin toplam değeri 2.430 milyar dolar).

Günümüzde birçok fiziksel perakende mağazasının başının dertte olmasının sebebi budur. İnternet mağazalarıyla rekabet etmenin bir yolunu bulmaları gerekiyor.

ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİNDEKİ RİSKLERE DİKKAT

SORU: Bazıları artık marka sadakati kalmadığına inanıyor. Sizce de öyle mi?

Kategorisine bağlı olarak değişir. Örneğin Amerika'da Kleenex markası 93 yıldır kutu mendil pazarında liderliği elinde tutuyor. Hertz 96 yıldır lider araba kiralama şirketi. Campbell's 122 yıldır konserve çorba pazarının lider markası. Colgate 123 yıldır lider diş macunu markası. Lipton 129 yıldır lider çay markası. Coca-Cola 133 yıldır kola pazarında lider. Ve Jack Daniels 153 yıldır viski pazarına hükmediyor.

Lider markaların başı derde kendi markalarında ürün çeşitliliğine gittiklerinde girer. Örneğin Chevrolet eskiden otomobil pazarının yüzde 32'sini elinde tutan Amerika'nın lider markasıydı. Bugün Chevrolet'nin içinde ucuz arabaların, pahalı arabaların, SUV'ların ve kamyonetlerin olduğu 18 farklı modeli var. Chevrolet ayrıca liderliğini kaybetmiş durumda. Geçen yıl otomobil pazarından sadece yüze 12 pay alabilmişti. Bir markada ürün çeşitliliğine gittiğinizde, liderliği kaybetme riskini de almış olursunuz.

AKILDA İZ BIRAKMANIN YOLU

SORU: Sizce dijital devrimden sonra yaratıcılığın anlamı değişti mi??

Nedir yaratıcılığın anlamı? Sözlüklerdeki tanımı itibariyle "yeni ve farklı" olandır. Bir markanın kimliği açısından "yeni ve farklı" olmasının fayda sağlayacağı su götürmez bir gerçektir ama her zaman işe yaradığı söylenemez. Bir marka açısından işe yaraması daha muhtemel olan ise "akıllarda iz bırakmaktır." Akıllarda iz bırakmanın en iyi yolu da yeni bir kategoride yeni bir isimdir.

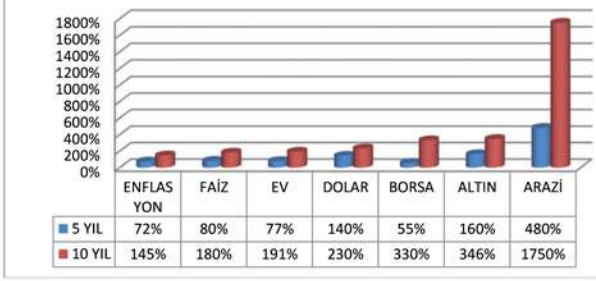
İşte bu yüzden konumlanmanın ilk kuralı hafızalarda "açık bir boşluk" aramak ve sonra onu dolduracak ilk marka olmaktır. Örneğin kola pazarında Coca-Cola ve akıllı telefonlarda iPhone gibi. Enerji içeceklerinde de Red Bull.

Beyaz yakalıların yeni yatırım trendi *"arazi"*

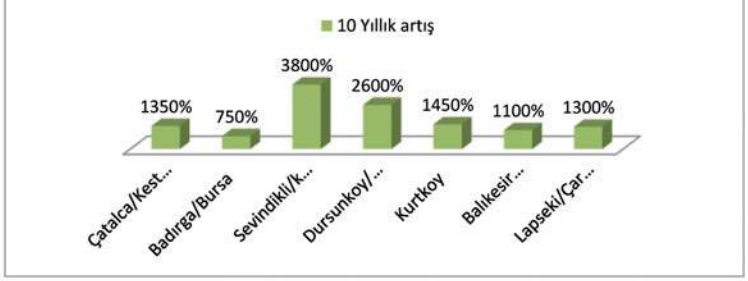
Mert Başaran
Re/max 7Tepe Arsa Geliştirme Direktörü

''Bir evden kar eden müşteri onu satıp diğer evini aldı ve bu trend "off plan/sat yap" marketini doğurdu. Birçok inşaat şirketi bu trendi fırsat bilip marketten ev satmaya başladı. 2009 büyük global krizinde duraksama olsa da bu trend devam etti.''
Mert Başaran Re/Max 7Tepe Arsa Geliştirme Direktörü

Arazi Yatırımı Neden Bu Kadar Arttı?
2015'ten itibaren bu karlı trendi gören ve ana işi inşaat olmayan birçok şirket (tekstilci, petrolcü, hırdavatçı vb.) fizibilite yapmadan inşaat sektörüne girmeye başladı. Bu dönemde hem global likidite koşullarındaki değişiklik hem de ülke olarak alınan birtakım stratejik kararlar birleşince, konut kredisi maliyetleri arttı. Aylık %0.6'lar olan kredi faizleri %2'lere çıktığında konut satın alma talebi kesilmeye başladı. Talep kesilince bu büyük arz, talebe çok fazla gelmeye başladı. Bu arz fazlası ile piyasada cebinde 20.000 TL ile 200.000 TL arasında parası olan, faizlerden dolayı ev alamayan veya dini hassasiyetlerle ya da enflasyona karşı ''Param erimesin'' gibi farklı sebeplerle parasını bankada tutmak istemeyen ciddi bir kitle oluştu.



	ENFLASYON	FAİZ	EV	DOLAR	BORSA	ALTIN	ARAZİ
5 YIL	72%	80%	77%	140%	55%	160%	480%
10 YIL	145%	180%	191%	230%	330%	346%	1750%



*Bölgelerdeki 1-5 dönüm arası arazilerin medyan fiyatları baz alınmıştır

Aslında toprak yatırımı yıllardır var ve en çok para kazandıran yatırım aracı hatta bu nedenle toprak zengini diye bir kavram oluştu. Fakat bugüne kadar genellikle toprak yatırımını kırsaldan yeni göç etmiş, eğitim düzeyi daha düşük vatandaşlar yapıyordu. Bu yeni trend ile beyaz yakalı maaşlı, plazalarda çalışan bu yeni kitle ev alma yerine arazi yatırımına yöneldi.
Uzun vadede bakınca 2000 yılında Kurtköy'de m2'si 18 lira olan bir arazi bugün 2000 liralara (111 kat), 2008 yılında Kocaeli Sevindikli'de 2-4 lira arasında olan çok uygun fiyatlı araziler bugün 150 lira (75 kat), Arnavutköy, Dursunköy 14 liralardan 350 liralara (25 kat) gibi oranlara çıktı.

Eğitimli beyaz yakalı kitle doğru yerlerde arazi yatırımı yapmak için analizler okumaya ve bölgeleri gezmeye başladı. En çok talep gören bölgeler devletin büyük projeler yaptığı Çanakkale, Arnavutköy, Kocaeli, Çatalca, Kütahya, Balıkesir, Eskişehir gibi bölgeler oldu. Örneğin; cebinde 40.000 TL'si olan ve ev alamayan, faize de parasını koymak istemeyen vatandaş, Kütahya'da kurulan, 6.5 milyon m2 bir organize sanayi bölgesinde 6-7 dönüm bir yer alıp geleceğe yatırım yapmaya başladı. Bu bölgelerdeki karı ve artışı görenler diğer bölgelerden de yer almaya başladı.

Tüm bu oranlara bakınca, ülkede bu şekilde bir genç nüfus ve demografik yapı oldukça uzun vadede arazi yatırımının yerini hiçbir yatırım aracı alamayacaktır. Biz Re/Max 7Tepe olarak tüm ülke genelini analiz ederek, imar planları, nüfus artışı, devletin planladığı büyük projeler gibi arazi fiyatlarına büyük artısı olacak doğru noktaları matematiksel verilerle teyit ettikten sonra yatırımcılarımıza aldırmak ve daha sonra da sattırmak koşulu ile kazandırmayı hedefliyoruz. Burada en önemli kriterimiz; arazi yatırımcılarının bu yatırımın uzun vadeli bir yatırım olduğunu bilmeleri ve minimum 3-5 yıl bekleyecek bir bütçe ile bu yatırıma karar vermeleridir. Arazi yatırımı uzun vadeli bir yatırımdır ve yüzyıllardır toprağın kazancı tüm yatırım araçlarını her zaman geride bırakmıştır.

www.remax7tepe.com

RE/MAX 7tepe
Beykoz - Acarkent
Acarkent 3. Cadde 3. Kısım T-29 No: 1 P:K 34800
Beykoz / İstanbul-Anadolu
0216 485 16 00
0553 124 49 21
info@remax7tepe.com

RE/MAX 7tepe
Bu bir ilandır.

Zamanımızın büyük çoğunluğunu ofislerimizde, masa başında geçiriyoruz. Haliyle hepimiz çalışma alanlarımızı minik kişisel objeler, fotoğraflar, kalemlerle kişiselleştiriyoruz. Yöneticiler de farklı değil… Genellikle dikkat dağıtmayacak sadelikte, derli toplu masalarda çalışmayı tercih eden iş insanları, onlara hayata dair hatırlatmalar yapan objeleri masalarının üzerinde tutmayı seviyor.

Örneğin Pegasus CEO'su Mehmet Nane ve Şölen CEO'su Elif Çoban, aile fotoğraflarının kendilerine güç verdiğini söylüyor. Edebiyata ilgili olan Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı ise her sabah masasından ona selam veren Küçük Prens'e baktığında kitapta geçen "Eğer dostumu unutursam rakamlardan başka bir şeyle ilgilenmeyen büyüklere benzerim!" cümlesini hatırlıyor.

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Konukoğlu 30 yıl önce yaşlı bir adamdan hediye aldığı tespihi o günden beri saklıyor. Orka Holding Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu ise "Kral mührü, bana her gün markalarımızla dünya çapında neyi temsil ettiğimizi hatırlatarak güç veriyor ve beni motive ediyor" diyor.

"ÜZÜLDÜĞÜMDE TESPİHE BAKARIM"

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Konukoğlu'nun masasındaki en anlamlı obje, bir tespih. 30 yıldır bu tespihi masasında tuttuğunu söyleyen Konukoğlu'nun, bu objeyle ilgili ilginç bir anısı var:

"İnegöl'deki İsko'yu kurduğumuz dönemdi. Bursa'da biri 17 yıl hapis yattıktan sonra tahliye olmuş, memleketi Adana'ya dönmek istiyormuş.

MASAYA ANLAM KATAN OBJELER

"Odamda, günü tamamlamış olmanın rahatlığıyla yaptığım gün sonu muhasebemde, tıpkı Küçük Prens gibi gün batımını izliyor ve yitip giden güneşe yaşayıp tükettiğimiz güne selam duruyorum. Yıldızlara uzatıp başımı, koyun çiçeği yedi mi yemedi mi diye düşünüyorum." Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı, masasındaki Küçük Prens objesinin anlamını bu sözlerle ifade ediyor. Tıpkı onun gibi günün en büyük zaman dilimini çalışma masasında geçiren yöneticiler, bu alanları kendileri için önemi olan objelerle renklendiriyor. Hepsinin ayrı bir hikayesi var...

NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

Yol parası yokmuş ve beni görmek istemiş. İşim yoğundu ve uygun bulmadığım için görüşmedim. Diğer taraftan da adamcağıza üzülüyordum. Zarfa yolda yetecek kadar para koyup bir arkadaşımıza görev verdim. 'Adamın Adana'ya otobüs biletini alın, yolda harcasın diye bu zarftaki parayı da şoföre teslim edin, adam otobüse binince ona versinler" diye tembihledim. Adam bizi kandırsın istemedim.

Adam gitti, birkaç ay sonra bu kez beni teşekkür etmek için görmek istedi. O zamanlar 36 yaşındaydım, adam ise 65-70 yaşlarında. 'Peki, çağırın gelsin' dedim.

1.90 boyunda, yaşlı, zayıf ancak çok da sağlıklı gözüken bir adam odama girdi. 'Beyim, Allah razı olsun sayende memlekete gittim, eşi dostu gördüm, fakat çalışacak iş bulamayınca Bursa'ya

ZEKİ KONUKOĞLU

gelip seyyar satıcılık yapmaya karar verdim' deyince sevindim. Ancak sonra seyyar için arabası olduğunu, terazi almak için borç istediğini söyledi. 'Peki, ama bir şartım var' dedim ve ekledim: 'Sana terazi alıp vereceğiz. Ancak para kazanınca o parayı ihtiyaç sahibi birine benim hayrıma ver.'

Adam sevindi, elini ceketinin cebine soktu bir tespih çıkardı, baba yadigarı olduğunu, bana hediye edeceğini söyledi.

Saf, pırıl pırıl, kehribar müthiş bir tespihti. Hayatımda bu kadar güzel ve temiz bir tespih görmemiştim. Şaşkınlıktan bir an durakladım, kendimi toparlayıp alamayacağımı söyledim. Eğer hikaye gerçekse 80-100 sene önce plastik keşfolmamıştı, kendi kendime bu olağanüstü güzel kehribar diyorum, yüreğim bir adam için, bir tespih için yanıyor. Adam ısrar etti, çok zorlayınca aldım.

Tespih birkaç gün masamda kaldı. Hikayenin doğruluğuna dair şüphelerim devam ediyordu.

Sonra karar verdim, çakmakla imamenin ucunu biraz ısıttım. Baktım plastik. Başladım gülmeye. Adam gönlümü almak için varı yoğu neyse kıymış baba yadigarı dediği bu tespihi benim için alıp getirmiş. 30 yıldır bu tespih masamda durur. Ne zaman sıkılsam, içim daralsa, üzülsem çekmecemden bu tespihi çıkarır çekerim. Adam aklıma gelir başlarım gülümsemeye.

Keşke herkesin içinin güleceği bir objesi olsa."

3 OBJE VE ANLAMI

VEHBİ VARLIK / İNOKSAN YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ATATÜRK'ÜN RESMİ Atatürk'ün ilke ve inkılaplarına bağlılığım nedeniyle masamda yer alıyor.

BAYRAKLAR Masamdaki Türk bayrağı ve İnoksan bayrağı, milli bir şirket olduğumu simgeliyor.

DÜNYA KÜRESİ Bana, dünya şirketi olma hedefimi hatırlatıyor.

KÜÇÜK PRENS'İN MESAJI

Masasında kendisi için anlam taşıyan, ona hayatla ilgili hatırlatmalar yapan objelere yer veren iş insanlarından biri de Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı. Onu her sabah masasında Küçük Prens karşılıyor. Küçük Prens objesinin içindeki çocuğu hep yaşatması gerektiğini hatırlattığını söyleyen Kayabaşı, şunları anlatıyor:

"1943 yılında bir otel odasında yazılmış Küçük Prens, üzerinden kaç yıl geçerse geçsin bizleri durup düşündürmeye, yaşamımızı sorgulatmaya devam ediyor. Aslında hem bir kahramanı vardır kitabın hem de buyurun siz olun o kahraman der okuyucuya. Yıldızlara bakıp düşünün diyerek merakımızı ve düşünme halimizi canlı tutar. Şöyle seslenir: 'İnsanın dostunu unutması çok acı bir şey. Herkesin dostu olmaz. Eğer dostumu unutursam, rakamlardan başka bir şeyle ilgilenmeyen büyüklere benzerim!' İşte her sabah bu ilk mesajıyla dokunur kalbime cam fanustan beni selamlayan küçük prens ve gülü…

'Bir gün, günbatımını tam kırk dört kez izledim! Biliyor musun, insan günbatımlarını çok kederliyken seviyor' diyen Küçük Prens'e öykünerek ben de camdan bir fanusa benzettiğim, stres ve sıkıntılı zamanları, şu minik bilgisayar ekranıyla paylaştığım, dakikalarca süren telefon konuşmalarıyla zamanı geri dönüşü olmaksızın harcadığım bu odada, gün sonu muhasebesi yapıyorum. Günü tamamlamış olmanın rahatlığıyla tıpkı Küçük Prens gibi ondan farklı olarak sevdiğim bir müzik eşliğinde gün batımını izliyor ve yitip giden güneşe, yaşayıp tükettiğimiz güne selam duruyorum. Yıldızlara uzatıp başımı, koyun çiçeği yedi mi yemedi mi diye düşünüyorum."

"25 YILDIR MASAMDALAR"

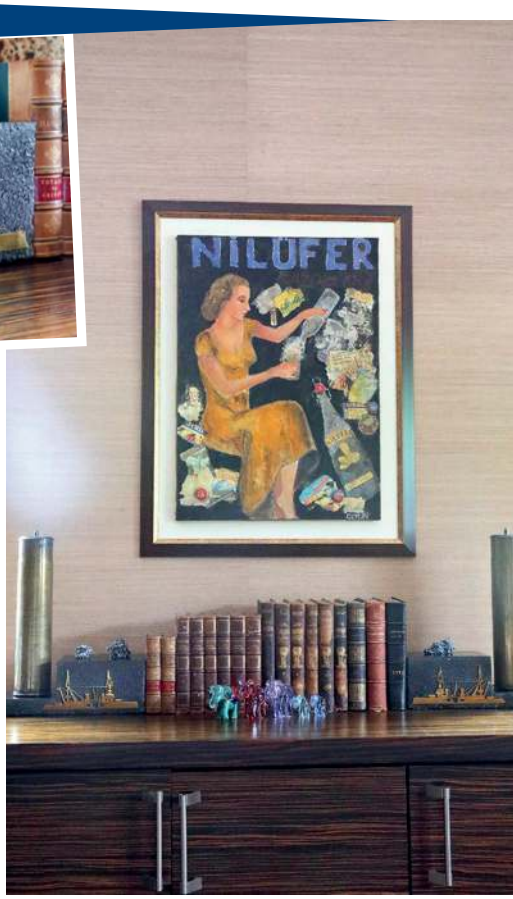
Objelerine anlam yükleyen bir diğer yönetici, MYC Partners Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akdoğan. Her bir objenin kendisine hatırlattığı hayat dersleri olduğunu söyleyen yönetici, bu objeleri ve anlamlarını şu sözlerle anlatıyor:

"25 yıldır masamda duran objelerim var. Bunlardan benim için en önemli olanlarından biri, motosiklet objesi. Yine birinin, motoru sevdiğim için hediye ettiği bir obje. Bana zamanın değerini anımsatan objelerden biri. Hiç boşa zaman geçirmemeye çalışırım. Örneğin bana göre kuşları seyretmek boşa zaman geçirmek değildir. Ondan mutlu olursun, beslenirsin. Ama dedikodu yapan bir insanı dinlemem. Hem zamanı boşa harcatır hem zarar verir. Ondan da kötü olarak beslenirsin.

Bunun dışında tüylü bir kalemim var. O da bana; 'Hissiyatına güven ama o hissiyatına göre koyduğun hedefler için aklı ve matematiği kullan'

"TARİHE ÖZEL İLGİM VAR"

MEHMET ERBAK
ULUDAĞ İÇECEK YÖNETİM KURULU BAŞKANI



OSMANLI DÖNEMİ KİTAPLARI

Çanakkale savaşında kullanılmış top mermilerinden yapılan kitap tutucuları ve arasındaki kitaplar, en değerli objelerim. Benim için Bursa'nın yeri hep ayrıdır. Tarihe ve Bursa'nın Osmanlı Dönemi tarihine olan özel ilgim sebebiyle sizinle bu kitap tutucularının ve kitap tutucularının arasında yer alan Bursa'nın Osmanlı zamanını anlatan kitapların bir fotoğrafını paylaşmak istedim. Osmanlı dönemi 19'uncu yüzyıl baskılı kitaplar, Bursa ve Marmara bölgesini anlatıyor.

DOĞUM GÜNÜ HEDİYESİ

Kitap tutucuları ise Eşim Hülya Erbak ve çocuklarım Ceylin Erbak Aytekin ve Nuri Cem Erbak tarafından doğum günümde bana hediye edildi. Osmanlı tarihine ilgimden dolayı top mermilerini müzayeden alarak Urart'a yaptırmışlar. Anne tarafımdan dedemin erkek kardeşinin de şehit olduğu Çanakkale Savaşı sırasında, 10 Mayıs 1915 tarihinde Seddülbahir'de kullanılmış top mermilerinin kovanları ve mermerle yapılmış. Tutucuların ayrıca mermer kaidesinde Nusret mayın gemisinin silueti de bulunuyor.

diyor. Bir de nazar boncuğu var. Ona yüklediğim anlam da şu: 'Çok başarılı olursan çok sevinme ama başarısız olursan da çok üzülme. Çünkü sen ne yaparsan yap hayatta her zaman bir tesadüf faktörü var. Hayat tamamen sana bağlı bir şey değildir, o nedenle başarıyı da sadece kendine mal etmemek gerekir.'"

"DENİZ ASLANLARINI TEMSİL EDİYOR"

Spor, Altınbaş Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Alpet Yönetim Kurulu Başkanı Vakkas Altınbaş'ın hayatının vazgeçilmez bir parçası. Koşu, kayak ve yüzme sporlarına ilgi duyan Altınbaş, hafta sonları Deniz Aslanları adlı arkadaş grubuyla yürüyüşlere çıkıyor. Grubun kurucusu ve isim babası Vakkas Altınbaş'ın dışında grupta, Sofu Altınbaş, Hüseyin Altınbaş, İmam Altınbaş, İbrahim İğdemir, Göhkan Şahin, Kemal Güneş, İbrahim Demirel, Yasin Tükek, Turan Gündüz, Suat Ezmeci, İbrahim Nalbant, Ayhan Aslan, Reşit Kurt, Rasim Tükek, Metin Korkmaz, Dursun Karagöz, Ayhan Tekeli, Adem Kameroğlu, Dursun Keskin'den oluşan 20 iş insanı, ihracatçı ve birlik başkanları yer alıyor.

Masasındaki en önemli obje de bu grubu temsil eden bir saat… Altınbaş, saatin hikayesini şu sözlerle paylaşıyor:

VAKKAS ALTINBAŞ

"Deniz Aslanları grubunu kurarken ilk amacımız, deniz ve yüzme tutkusu olan iş insanlarını bir araya getirmekti. Ancak grup giderek büyü-

"LÜKSÜ VE KALİTEYİ SİMGELİYOR"

SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU
ORKA HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

KRAL MÜHRÜ

Çalışma masamın üzerinde genellikle çok eşya bulundurmam fakat odamda, gelen misafirlere hikayesini anlatmayı sevdiğim kral mührü figürümüz bulunuyor. Kral mührü sembolü, esasında Anadolu'da 9 bin 500 yıl boyunca yaşamış onlarca farklı medeniyetin gücünü ve ihtişamını temsil ediyor.

MOTİVE EDİYOR

Biz bu simgeyi yeniden yorumlayarak lüksün ve kalitenin simgesi haline getirdik ve geçmişin krallarından bugünün krallarına hediye ettik. Bu obje aynı zamanda bana her gün markalarımızla dünya çapında neyi temsil ettiğimizi hatırlatarak güç veriyor ve beni motive ediyor.

dü, aktiviteleri çeşitlendi, sanattan spora hayatın her yönüyle konuşulduğu, yaşandığı, paylaşıldığı bir sivil toplum girişimi halini aldı. Kurucusu ve isim babası olduğum için sorumluluk hissederek grubun tüm üyeleri için birer tane saat yaptırdım. Bu saat masamın ortasında, gözümün tam önünde yer alıyor."

AİLE FOTOĞRAFI DESTEK OLUYOR

Yöneticilerin masalarındaki dikkat çeken objelerin başında, aile fotoğrafları geliyor.

MEHMET NANE'nin masası...

ELİF ÇOBAN

Örneğin Şölen CEO'su Elif Çoban, kızı Zeynep'in mezuniyet fotoğrafı ve maaile çekilmiş bir fotoğrafı çevreletip masasının başköşesine yerleştirmiş ve onların sıcaklığını böylece yanına taşımış. Pegasus CEO'su Mehmet Nane de "Ailemin, çocuklarımın fotoğrafı bugüne kadar çalıştığım her yerde masamda yer aldı" diyor. Bu fotoğrafların kendisine güç verdiğini belirten Nane, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Aile fotoğrafları, beni zor durumlarda bile mutlu kılması, minnettarlığımı hatırlatması açısından benim için en kıymetli obje. Verimli çalışma konusunda ise en büyük kurtarıcımız teknoloji. Bilgisayar ve telefonlarımız sayesinde dağılmadan, daha organize çalışabiliyoruz. Bunun dışında öncelik sıralamasına göre yönettiğim bir iş yapış sistemim var. Masamı da bu sıralamaya göre kullanmadığım için gereksiz yığılma ve dağınıklık yaşamıyorum." C

TAŞIDIĞIMIZ EN BÜYÜK **SORUMLULUK!**

Yenilikçi vizyonumuz doğrultusunda değerlerimizden vazgeçmeden çalışıyoruz. Ama en çok da sizlerin bize duyduğu güvene inanıyor, sizden güç alıyoruz.
Bu sene de ***Türkiye'nin en büyük şirketleri*** arasında yer almanın gururunu taşıyoruz.

MARS LOGISTICS GROUP

MARS LOGISTICS

ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

Akış

Geçmişte yaratıcılıkla ilgili okumalar yaparken Amerikalı psikoloji profesörü Mihaly Csikszentmihalyi ile karşılaştım. Kendisi bir "mutluluk araştırmacısı". Çalışmalarını sürdürürken psikoloji alanının neden tamamıyla insan sorunları ve hastalıklı durumlar üzerine yoğunlaştığını düşünmüş ve Pozitif Psikoloji alanının kurucularından biri olmuş. İlginç bir hayat hikayesi var. İkinci Dünya Savaşı sırasında esir kamplarında kalmış ve insanların çektiği ıstıraba şahit olmuş. 22 yaşında cebinde 1 dolar 25 sent ile ABD'ye gelmiş. "Tatmin" konusu ilgisini çekmiş ve "hayatı yaşamaya değer kılanın" ne olduğunu araştırmaya başlamış. Mutluluğun dışsal değil içsel bir varoluş durumu olduğu sonucuna varmış. İnsanın kendini en mutlu hissettiği anların, kişinin zor veya değerli bir şeyi başarabilmek için gönüllü olarak limitlerine çekildiği zamanlarda oluştuğunu gözlemlemiş. Sonraki dönemde iş yerinde yaratıcılığı neyin tetiklediğini araştırmış.

KAPTIRIP GİTMEK

Csikszentmihalyi, akış halini ideal bir deneyim durumu olarak tanımlıyor. Eldeki işe bilinçli bir şekilde yoğunlaşıp, tamamen o faaliyetin ve durumun içine gömülme hali. Başka her şeyin önemsiz hale geldiği şekilde bir işle meşgul olma durumu. Akış sırasında derin bir keyif alma, yaratıcılık ve yaşadığını hissetme gerçekleşiyor. Birçok faaliyet sırasında 'akış'a girilebiliyor. Kadın, erkek, yaş, kültür, ırk önemli değil. Akış halini yaşayabilmek için yaptığımız faaliyetin zorlayıcı ancak yapılabilir olması gerekiyor. Kişinin beceri düzeyiyle işin zorluğu arasında bir denge olması önemli. Zorluk becerinin üzerindeyse stres, tersine durumda ise sıkılma ve dikkat dağınıklığı kaçınılmaz.

Csikszentmihalyi Akış halinin özelliklerini şöyle sıralıyor:

- İşe tam konsantrasyon,
- Amacın açık ve net olması,
- Zaman duygusunun kaybolması ve o ana odaklanma,
- Deneyimin ödüllendirici olması,
- Bir çabasızlık hali,
- Zorluk ve beceri arasında denge,
- Hareketlerle bilincin bir olması
- İşin kontrol altında olduğu duygusu.

Akış, özellikle müzisyenler, sporcular, sanatçılar tarafından kolaylıkla tanımlanabiliyor. Bir besteci kendinden geçme ve alternatif bir gerçekliğe adım atmaktan bahsediyor ve "Sanki orada değilmişsiniz gibi" diyor. Bir şair duyduğu hissi, havada yüzen bir kapıya çekilerek içinden uçarak geçmeye benzetiyor. Bir olimpik buz patencisi, "Her şey doğru gitti, çok iyi bir his yaşadım, bitmesin istedim, otomatik pilotta gibiydim" diyor. Sony'nin kurucularından Masaru Ibuka, şirketi kurarken "mühendislerin teknolojik inovasyon sevincini hissedecekleri, topluma olan görevlerinin farkında olacakları ve kalplerinden geldiği gibi çalışacakları" bir iş yeri yaratmayı amaçladığını söylüyor.

"Akışa girmek başarıyı katlamanın bir yolu."

Benim kendimde de çalışırken Akış halini gözlemlediğim oluyor. Gördüğüm gerçekten güzel bazı örnekler ise müzisyenlerde. Örneğin piyanist Yuja Wang'ın Türk Marşını çalması, Fazıl Say'ın Kara Toprak'ı, Chick Corea – Return to Forever'dan La Fiesta, Karajan'dan Beethoven Üçlü Konçerto Rondo Alla Pollacca bölümü gibi. Caz müzisyenlerini doğaçlama seansları da "Akış" için güzel örnekler. Bence Akış için önemli bir şey de insanın sevdiği bir işi yapması ve tabi o konuda becerikli olması.

OTOTELİK KİŞİLİKLER

Ototelik kişilerin Akış'ı daha çok yaşadıkları söyleniyor. Ototelik'in kelime anlamı "kendi içinde anlamı veya amacı olan". Bu kişiler para, şan, şöhretle motive olmuyorlar. Yaratıcılık ve Akış'la gelen iç tatmin onlar için en büyük ödül. Çoğunlukla maddi varlıklara, konfora, güce önem vermiyorlar.

Ototeliklerin bazı özellikleri, tutkulu olmaları, kolay konsantre olmaları, yeni zorlayıcı hedeflere ve meydan okumalara açık olmaları, işin içinde kendilerini kaybetmeleri, sezgi sahibi olmaları, deneyimlerin kendisinden tatmin olmaları ve coşku hissetmeleri. İş hayatında böyle kişileri tanıdım. Çevrelerinde derhal fark ediliyorlardı.

Csikszentmihalyi, Akış'ın nasıl sağlanabileceğine dair ipuçları da veriyor. Biri cep telefonları gibi dikkat dağıtıcıları uzaklaştırma. Akış daha çok bir iç disiplin işi. Şirketlerde özellikle ahenkli takım çalışması ve yaratıcılık isteyen işlerde Akış'ın teşvik edilmesi faydalı olur. Akış iş hayatında sıkılma ve stres şeklinde iki uçta yatan problemlerin ilacıdır. Çalışanlara daha fazla otonomi verilen günümüz dünyasında, kendisi için zorlayıcı hedefler koyan ve onları yakalamak için çaba gösteren bireyler için mutluluğu bulmanın anahtarıdır. C

Gelecek & Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Ağustos 2019

www.siemens.com.tr

SIEMENS
Ingenuity for life

20XX

Amerika'nın en büyük iletim sistemini iki katına çıkarmak

American Electric Power (AEP) yakında ABD'deki en büyük iletim sisteminin dijital bir ikizini devreye alacak.

İklim değişikliğine ve enerjiye yönelik artan talebe cevap vermek

İklim değişikliği ve benzeri görülmemiş nüfus artışı, aynı zamanda elektrik enerjisi alanında inovasyonu tetikliyor. Siemens'in Akıllı Altyapılar birimi bu mega trendlere özen gösteren ortamlar yaratmaya yönelik çözümler sunuyor.

Bira bahçesindeki yapay zeka

Rebecca Johnson, Siemens'te kurumsal araştırma bölümünde yapay zeka uzmanı olarak çalışıyor. Bize, geleceğin teknolojisi sayılan yapay zeka hakkında ne düşündüğünden bahsediyor ve bira bahçesinde oturan dijital bir arkadaşın neden Bavyeraca konuşacağını açıklıyor.

Yapay zeka dönüşümü

M. Rauf Ateş

Son yıllarda hep teknolojinin, özellikle de yapay zekanın hangi meslekleri ortadan kaldıracağını, şimdiden bilmediğimiz ne gibi mesleklerin doğacağını konuşuyoruz. Bu tip haberleri, tahminleri okuyunca aklıma hep daktilo gelir. İletişim Fakültesi'nde böyle bir dersimiz vardı. O dersten kalan en büyük miras "10 parmak" yazabilme yeteneği oldu. Büyük heyecanla aldığım daktilo ise şimdi süs objesi olarak duruyor. Oysa o dönemde daktilo hocaları, büyük daktilo kursları, hatta daktilo yarışmaları vardı. Büyük daktilo üreticileri sektörde aktifti.

Acaba aynı sorun yabancı dil kurslarının da başına gelir mi diye düşünüyorum. Artık Google başta olmak üzere çeviri işi neredeyse ücretsiz hale geldi. Bazı cihazlar sayesinde anlık çeviri yapılabiliyor. Benzer çok sayıda uygulama olduğunu, ileri çalışmaların yapıldığını duyuyor ve okuyoruz.

İlerleyen sayfalarda Siemens uzmanlarının yapay zeka üzerinde yaptığı çalışmalar var. Dikkatle okumanızı öneririm. Hakikaten yapay zeka başta olmak üzere teknolojinin getirecekleri büyük değişimlere neden olacak. Gelecek&Trendler bölümü de her sayıda bu değişimin ipuçlarını sizlerle paylaşıyor.

Gelecek ay başka bir heyecanda buluşmak üzere...

Saygılarımızla...

İÇİNDEKİLER

Bira bahçesindeki yapay zeka 3
Amerika'nın en büyük iletim sistemini iki katına çıkarmak 6
İklim değişikliğine ve enerjiye yönelik artan talebe cevap vermek 8

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS
Ingenuity for life

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazışleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Etkinlik ve Proje Direktörü Ali Erman İleri
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen

Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No: 12,
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-23, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokca
Teknik Müdür
Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 61-62
Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com

Bira bahçesindeki yapay zeka

Rebecca Johnson, Siemens'te kurumsal araştırma bölümünde yapay zeka uzmanı olarak çalışıyor. Bize, geleceğin teknolojisi sayılan yapay zeka hakkında ne düşündüğünden bahsediyor ve bira bahçesinde oturan dijital bir arkadaşın neden Bavyeraca konuşacağını açıklıyor.

Doğrudan teknoloji konusuna girelim istiyorum Rebecca: Bugünlerde yapay zeka (YZ) hakkında bir şeyler söylemek istersem, kesinlikle bilmem gereken anahtar nitelikteki beş terim sence ne olmalı?

Çok kolay. Birincisi "sinir ağı" olurdu. bir çeşit yapay beyin. Doğal bir beyin, sinapslarla birbirine bağlanmış birçok nörondan oluşur. Kabaca ifade etmek gerekirse sinapsların düzeni beynin yapabileceği veya bildiği her şeyi belirler. Bir sinir ağı, matematiksel araçlar yardımıyla nöronların ve sinapsların yaptığı şeyin aynısını yapar. İkinci terim "makinenin öğrenmesi". Sistemler geçmişte işledikleri verilerden sonuçlar çıkardıklarında ve davranışlarını buna göre ayarladıklarında, makinenin öğrenmesinden bahsedebiliyoruz yani insanlar bir şeyi öğrendiklerinde nasıl davranıyorsa makineler için de aynı şey geçerli denebilir. Makinenin öğrenmesinin en önemli şekli "derin öğrenme"dir, bu da benim söyleyebileceğim üçüncü terim.

O zaman "endüstriyel bilgi grafiği" denen şeyin ne olduğunu da bilmeniz gerekli. Kısaca söylemek gerekirse, geniş çapta yaygınlaştırılmış bilgiyi ve bununla ilgili bağlantıları yapılandırılmış bir şekilde özetlemek için kullanılan bir yaklaşımdır. Endüstriyel bilgi grafikleri YZ sistemleri için neredeyse sınırsız bir bellek oluşturmayı mümkün kılar.

Söyleyebileceğim sonuncu ve bir o kadar da önemli terim ise "dijital arkadaş". Bu terim, insanların onunla çalışmaktan zevk alacağı şekilde özel olarak geliştirilmiş bir YZ sistemi için kullanılır.

Aslında yapay zeka yeni bir şey değil. Bu konuya yönelik ilk yaklaşımlar geçen yüzyılın ortalarında yayınlandı ve 90'lı yıllarda küçük bir YZ dalgası bile vardı. Şu andaki abartılı ilginin sebebi nedir?
Süreçlerin iyileştirilmesi, bilgisayarların artık daha hızlı olması ve bulut teknolojisinin sınırsız depolama alanı sunması gibi birçok sebebi var. Ancak en önemli sebep, veri: YZ, büyük miktarda veriye ihtiyaç duyar ve büyük miktarda veri de YZ'ya muhtaçtır.

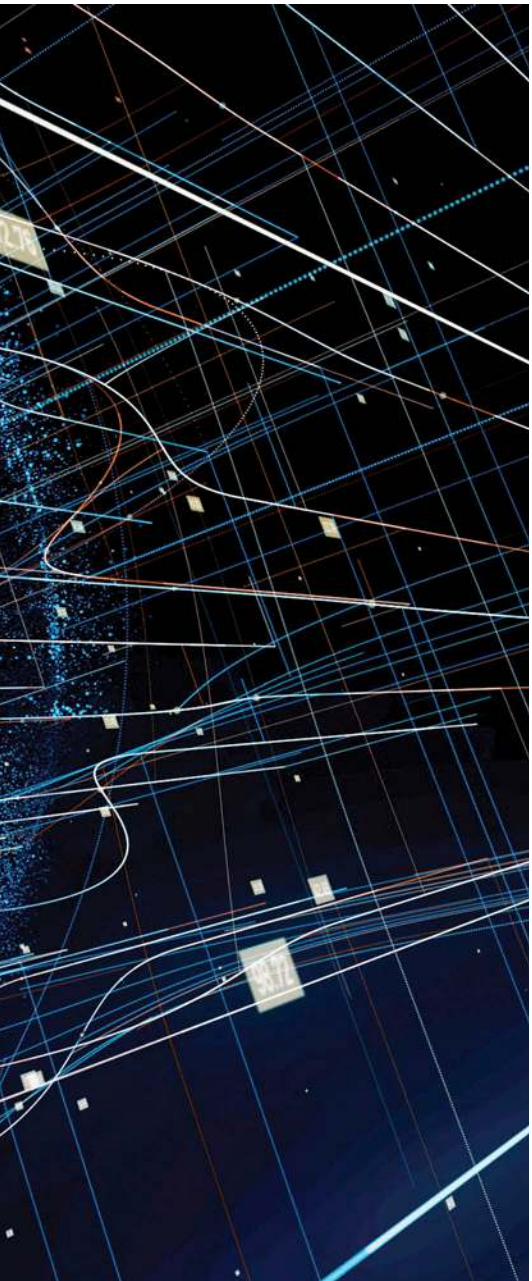
Her YZ sisteminin öncelikle binlerce eğitim verisinden öğreneceği şeyler var. Aksi takdirde inanılmaz şekilde değişik durumlar oluşabilir. Elektrik süpürgesi veya çim biçme işlevi gören robotların etrafta dolanıp her şeyi berbat ettiklerini düşünsenize, ne kadar komik olurdu.

Otuz yıl önce yeterince veri elde etmek gerçekten çok zordu. Fakat özellikle Nesnelerin internetinin (Nİ) ortaya çıkışı tüm bunları tamamen değiştirdi. Bugün çok değerli bilgi içeren büyük miktarlarda veri mevcut. Ancak bir yerlerde saklanmış olan bu bilgilere ulaşmak için verileri analiz etmemiz gerekiyor. Bu, klasik programlamanın, tamamen önceden tanımlanmış bir algoritmayı işleme yoluyla genellikle başaramadığı bir şeydir. Ancak YZ teknikleri bunun üstesinden gelebiliyor.

Peki YZ ne tür şeyler öğrenebilir?
Bir sürü şey; satranç oynamak, çiçekleri sulamak, resim yapmak... Daha doğru ifade etmek gerekirse matematiksel bir formülle tanımlanabilecek her şeyi. Ama burada bir şehir efsanesini açıklığa kavuşturmak isterim. "Önce herhangi bir eski usul sinir ağını programlayalım, sonra üstüne birkaç milyon görüntü gösterelim, artık tamam her şeyi yapabilir" düşüncesi tam olarak doğru değil. Diğer herhangi bir yazılım geliştirici gibi bir YZ sistemi programcısının da önce sistemin gereksinimlerini anlaması ve buna uygun bir mimari tanımlaması gerekir. Bir YZ sistemi genellikle birkaç katmandan oluşur ve her birinin kendine has bir görevi vardır. Örneğin el yazısını tanıyan bir YZ sistemi geliştirmek istediğimizi düşünelim. Öyleyse siyahla beyaz arasındaki farklılıkları algılayan bir katman tanımlayabilirim, sonra döngüleri tanıyan bir katman vb. Ancak ben, geliştirici olarak, bu katmanlı mimariye çok gerekli bir şey eklemeyi unutursam, o

zaman daha sonra sistemi ne kadar uzun süre boyunca eğitirsem eğiteyim, yaptığım çalışma yine de bir işe yaramaz.

Bu nedenle bir YZ geliştiricisi, herhangi bir yazılım geliştirici gibi ilk önce sorunu analiz edip anlayacak ve oradan yola çıkarak bir mimari oluşturup onu uygulamaya geçirecek. Bütün bunların sonucunda elimizde kalan şey, güvenilir sonuçlar elde edilene kadar verilerle eğitilmesi gereken "işe yaramayan" bir YZ sistemi mi olacak?
Kesinlikle. Prensip olarak Nİ sayesinde yeterli veri var. Ama bazen bunları bulmak zor olabiliyor. Bir YZ sisteminin doku görüntülerindeki kötü huylu değişiklikleri tespit etmesi gerektiğini varsayalım. Öyleyse öncelikle bu sistemi,



çok sayıda, tercihen milyonlarca, sağlıklı ve hastalık bulaşmış doku örneğiyle eğitmeniz gerekir. Ancak özellikle tıp alanında veri gizliliği konusundaki kurallar çok katıdır ve anonim hale getirilmiş görüntüleri elde etmek bile çok zordur. Peki sistemin bunları öğrenmesi nasıl sağlanacak? İnsanların kişisel mahremiyetini ve verilerini korumak tabii ki çok önemli, ancak herkesin yararı açısından gelecekte hangi verilerin paylaşılması gerektiği hakkında konuşmaya başlamamız gerekiyor.

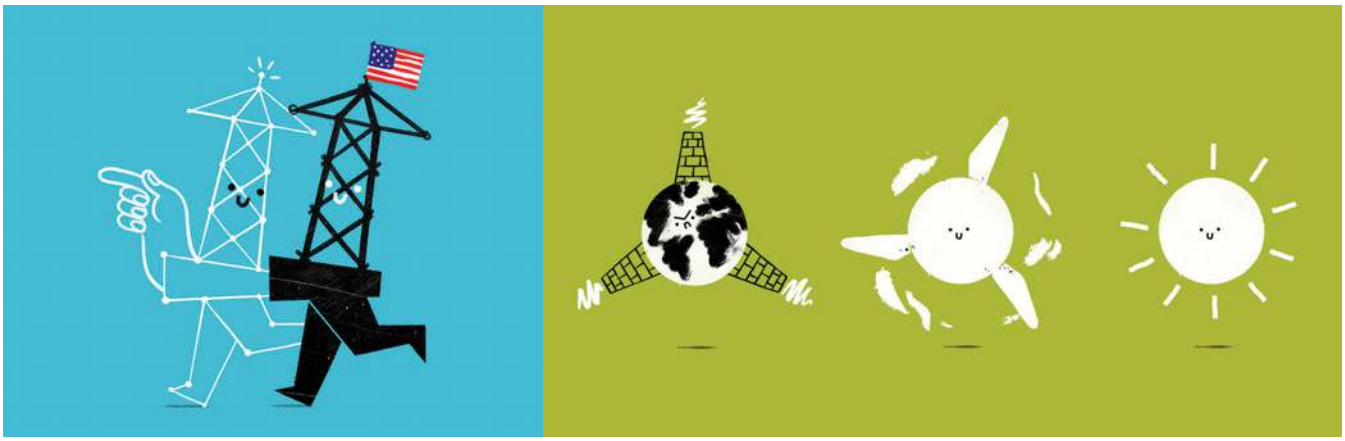
Doğru verileri elde etme gibi zorluklar sadece tıp alanında rastlanan bir sorun mu?
Kesinlikle hayır. Örneğin Siemens'te, 150 yıldan fazla bir süredir birikmekte olan ürün verileri, geliştirme verileri, satış verileri, sipariş verileri ve daha fazlasından oluşan çok büyük miktardaki bir veri hazinesinin üzerinde oturuyoruz. Üstelik bu değerli bilgi bizi diğer şirketlerden ayırabilecek seviyede. Elbette ki bu deneyim hazinemizi şirket dışındaki insanlarla paylaşmıyoruz. Ancak verilerimizden en iyi şekilde yararlanma konusunda dahi şirket içinde sorun yaşıyoruz. Bu durumda sorun olan şey verilerin gizliliği değil, sorun bilgilerin belgelerde, veri tabanlarında, disketlerde ve daha birçok yerde dağılmış olarak bulunması. Şimdi bu yüzden, üst yönetimin desteğiyle bir tür kurumsal bellek oluşturmak için endüstriyel bilgi grafiğini kullanmak üzere büyük bir proje başlattık, bu şekilde hiçbir şey unutulmamış olacak.

Siemens'teki durum nedir? YZ'nin ne kadar önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
Çok önemli! Tüm iş kollarımızla dijitalleşme alanında faal olan bir şirketiz. YZ olmasa, pazar liderlerinden biri olarak bu pozisyonumuzu koruyamazdık. Örneğin, gelecekte birçok dağıtık enerji tedarikçisinin bir şehrin akıllı altyapısıyla verimli bir şekilde birlikte çalışmak istemesi durumunda, sensörler, farklı farklı yerlerdeki bilgisayarlar vb tarafından sürekli olarak üretilen veri yığınlarını anlamak zorunda kalacağız. Benzer bir işi robotların otonom olarak birlikte çalıştığı bir fabrikada gerçekleştirmek için YZ yöntemlerine ihtiyaç duyulacak. Bu yüzden yapay zeka, odaklandığımız en önemli araştırma konularından biri durumunda, öyle ki yeni algoritmalar geliştirmekten kullanıcı deneyimine kadar uzanan birbirinden bağımsız 450'den fazla proje yürütülüyor. Ve bu süreçte işimizi iyi yapıyoruz. Kısa süre önce YZ alanındaki patent başvurularına ilişkin istatistikler (Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü tarafından) yayınlandı. Bildiğiniz gibi patent başvuruları her zaman için bir şirketin belirli bir alanda ne kadar aktif olarak araştırma yaptığının bir göstergesidir. Tıp, enerji yönetimi, fen bilimleri ve mühendislik gibi önemli alt bölümlerde ya birinci ya da ikinci sırada yer alıyoruz.

YZ alanındaki araştırma projeleri arasından en sevdiğiniz proje hangisi?
Kesinlikle dijital arkadaş başlıklı projemiz. Dijital arkadaşların, insanların birlikte çalışmayı sevdiği YZ sistemleri olduğunu daha önce belirtmiştim. Bunlar, bizi yorucu görevlerden kurtarıyor, faydalı önerilerde bulunuyor ve en iyi durumda kullanıcılarına uygun olacak şekilde ayarlamalar yapıyor ama karar verme işini insanlara bırakıyorlar. Şu anda, insanların ve dijital arkadaşların birbirleriyle nasıl iletişim kurabilecekleri üzerinde çalışıyoruz. İnsanlar, sezgisel olarak konuşmayı tercih ediyor. Konuşmayı anlamak (doğal dil işleme) sadece birçok farklı dil ve lehçe bulunduğu için bile YZ sistemleri için çok büyük bir zorluk teşkil ediyor. Bir robotla konuşurken olduğu gibi sadece komut verme tonunda değil de normal bir şekilde konuşabileceğiniz dijital bir arkadaş geliştirmek için çalışıyoruz. Elbette ki ideal bir dijital arkadaşın da kendi konuşma çıkışını ayarlaması gerekir ki çıkan ses kulağa klasik bir robotun sesi gibi sentetik gelmesin.

Başka bir deyişle "dijital arkadaşlar bir bira bahçesine gidecekse, Bavyeraca konuşmalarında fayda var" diyebilir miyiz?
Yani, en azından Münih'te konuşmaları gerekecek. Sonra da gerçek Münihliler gibi arada bir söylenmek zorunda kalacak sonrasında da bira bardağını masaya vuracaklardır.

■ Aenne Barnard



Amerika'nın en büyük iletim sistemini iki katına çıkarmak

American Electric Power (AEP) şirketi, elektrik sistemindeki dalgalanmaları doğru bir şekilde modellemek ve tahmin etmek için dijital ikiz yazılımını kullanıyor ve bu şekilde enerji dönüşümünü de gözden kaçırmamış oluyor. Bu da elektriğin gelecekteki önemini gösteriyor. Üstelik yakında bu hizmete bir ikiz kardeş geliyor. American Electric Power (AEP) yakında ABD'deki en büyük iletim sisteminin dijital bir ikizini devreye alacak. Bunun avantajları neler mi? Tek merkezde toplanacak olan veriler, gelişmiş varlık yönetimi ve basitleştirilmiş şebeke planlaması, ayrıca müşterilerin gereksinimlerinin ileride ne olacağını görebilme yeteneği.

Şebeke planlaması ve operasyonları daha karmaşık hale geldikçe American Electric Power (AEP) Transmission, farklı tesisat şebekeleri arasında model verilerini paylaşmak için standart olarak kullanılan geleneksel manuel uygulamaların artık optimal olmadığını tespit etmişti. AEP, dijital farkındalıklarını ve veri alışverişi yapan araçlarını geliştirmek zorunda olduklarını biliyordu. Üç temel ağ modeli (Güvenilirlik Koordinasyon çalışmaları, İletim Planlama Teşkilatı ve Koruma ve Kontrol ortamı) üç farklı iş kolunda bugüne kadar muhafaza edilmiş ve ayrı ayrı yönetilmişti, ancak artık senkronize edilmeleri gerekiyordu.

AEP Transmission İşletme Teknolojileri ve Stratejileri Müdürü olan Eric Hatter, "Elektrik geleceğimizdir ve elektrikle ilgili kurumların geleceği düşünerek hareket etmesi çok önemlidir. Bu şekilde rüzgar ve güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarını değişmekte olan altyapı hizmetleri çerçevesine entegre edebilmemiz mümkün olabilecek" diyor.

5 milyon müşteriye hizmet veren şirket güvenilirliği artırmak, matematiksel analizi kolaylaştırmak ve yenilenebilir kaynaklardan enerji şebekesine yapılan ve de gittikçe artan, katkıyı daha iyi yönetecek şekilde ağı geliştirmek için elde edilen tüm verileri tek bir kapsamlı modelleme yazılım sistemine nasıl daha verimli bir şekilde entegre edebilir? AEP bu kritik dönüşümü gerçekleştirebilmek için "elektriksel bir dijital ikiz" kullanacak olan Siemens'i seçti. Elektrik enerjisi iletim sistemi modellemesi ve analizi için özel hazırlanan PSS®ODMS yazılımı, yeni sistemin temelini oluşturuyor. Yeni

sistem şu anda test aşamasında ve 2019'un sonlarına doğru tam anlamıyla faaliyete geçmiş olacak.

Gerçek zamanlı olarak geleceğe bakmak

Dijital ikizler, günlük hayatta olan bitenin sanal ortamda bilgisayarla yapılan modellemesidir. Sadece elektrik enerjisi dağıtım şirketleri tarafından değil, otomotiv, havacılık ve sağlık gibi birçok sektördeki şirket tarafından da gerçek zamanlı olarak operasyonları izlemek, verimliliği artırmak ve geleceği simüle etmek amacıyla kullanılıyorlar.

Siemens'te Kuzey Amerika Dijital Şebeke İş Kolu'nun başında bulunan Mike Carlson, "Dijital ikiz aslında fiziksel bir sistemin hatasız olarak hazırlanmış dijital bir suretidir" diyor ve ekliyor: "İçinde bulunan tüm bileşenler, bağlantılı ve spesifik bir cihaz düzeyinde temsil ediliyor ve sistemin ne yaptığı, ne yapabileceği ve ne yapmayı hedeflediği konusunda bir dizi analitik ve görsel görüş ortaya konmasına imkan sağlıyor."

Dijital ikizler; enerji dağıtım hizmeti veren şirketlerin modelleme işini bir adım ileriye götürmesine olanak vererek operatörlerin, aralarında kısmi sistem arızaları, öngörülen yük artışı, elektrikli araç kullanımında büyük bir artış veya yakınlardaki yeni bir rüzgar enerjisi çiftliğinin etkisi de olan, varsayıma dayalı olayların simülasyonlarını gerçekleştirmelerini ve bunlarla karşılaşılması durumunda devreye alınacak acil durum planlarını yapmalarını sağlıyor. Dijital ikiz AEP şirketi özelinde, ağ modelleme bilgilerinin muhtelif işlevsel iş alanları arasında daha iyi bir şekilde koordine edilmesini, bu bilgilerin merkezi bir şekilde yönetilmesini ve kurum genelinde altyapı hizmeti modelleme verilerini paylaşmak üzere standartlara dayalı bir yaklaşıma olanak verilmesini sağlayacak bir temel oluşturacaktır.

Tüm şebekenin bir modeli

Dijital ikizin çekirdeğini oluşturan PSS®ODMS yazılımı, anlaşılması ve kullanımı kolay bilgisayar grafikleri sunar. Tamamen orijinal olan kullanıcı arayüzü, şebekenin dış görünüşünün yanında interaktif trafo diyagramları oluşturarak elektrik iletim ağının birden fazla görüntüsünü ortaya koyabilir. Çizelge formatındaki kapsamlı görüntüler ve ekipman verilerinin hiyerarşik görüntüleri, kullanıcıların ağda hızlı bir şekilde gezinmesine yardımcı olur.

Siemens geçmişte de diğer elektrik şebekesi iletim ağları için dijital ikizler kurmuş olmasına rağmen AEP projesi bugüne kadar şirketin gerçekleştirdiği en büyük ve en karmaşık proje olma özelliğini taşıyor. Bunun sebeplerinden biri AEP'nin Virginia'dan Teksas'a kadar uzanan bir coğrafyada faaliyet gösteriyor olması. Dijital ikiz sadece şirketin önceki veri yönetişim stratejisini geliştirmekle kalmıyor, sistem aynı zamanda beş eyaletteki 40 adet AEP'li planlayıcının da modele erişmesine izin vermek ve aynı zamanda ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmalarını sağlamak suretiyle sürekli gelişim göstermeye uyum sağlayacak kadar da esnek olmak zorunda.

Merkezi veri ve izleme teknolojileri

AEP ayrıca, şu ana kadar manuel olarak yürütülmüş olan işlevlerin otomatik olarak yerine getirilmesini sağlayacak bir sistem kurulmasını istedi ki bunlardan biri hizmet verdiği 11 eyalette bulunan düzenleyici kurumların tamamıyla veri uyumunun sağlanması. Sistem, değişik topoğrafyaları ve farklı iklimleri kapsayan farklı fiziksel malzemelerden yapılmış iletkenlerden (kablolardan) oluşan bir ağda güvenilirliği sağlayacak ve kesintileri azaltacaktır.

Elektriksel bir dijital ikizin devreye girmesiyle AEP aşağıdaki sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir:

✓ Hem kurum içindeki hem de dış işletmelerle olan manuel model koordinasyon çalışmaları sırasında harcanan zamanı ve katlanılan maliyetleri büyük ölçüde azaltmak.

✓ AEP'nin iletim iyileştirme ve genişletmeye yapılacak sermaye yatırımı stratejisini desteklemek için altyapı ve veri yönetişimi anlamında bir temel oluşturmak.

✓ Tahmini varlık sağlığı analitiği, senkrofazörler gibi ileri teknolojilerin uygulanmasına yardımcı olacak bir model ayarlama çözümü sağlamak.

Projenin Siemens açısından en önemli özelliklerinden birisi de bir ortak bilgi formatında (CIM) veri çıkarabilen ve daha sonra yeni PSS®ODMS platformuna aktarabilen ve AEP operatörleri tarafından T-Nexus adı verilen, yeni yazılımla planlama, operasyonlar ve koruma için kullanılan üç farklı AEP modelleme teknolojisini entegre etmekti.

30 yıllık bir AEP çalışanı olan Hatter, "Bu üç çekirdek ağ modeli, en başından beri üç farklı iş kolunda tutuldu ve ayrı ayrı yönetildi. Ancak tek merkezde toplanmaları ve senkronize edilmeleri gerekiyordu" diyor.

Gelecekteki enerji eğilimleri için doğru modelleme

AEP, tüketicilerin kullanım eğilimleriyle enerji üretim kaynaklarındaki değişimlerin altyapı hizmeti veren kurumlardaki karar vericiler üzerindeki baskıyı artırdığı bir dönemde modelleme işlemini yapma ve buna bağlı olarak gelecekteki şebeke ihtiyaçlarını öngörme ve planlama hususlarında da "elektriksel dijital ikiz" yazılımına bel bağlamış durumda. Örneğin planlamacılar, konutlardaki enerjiyi tasarruflu kullanan cihazların giderek daha fazla kullanılmasından ötürü azalan elektrik ihtiyacına rağmen elektrikli otomobillerin şarj edilmeleri gerektiği için önümüzdeki yıllarda elektrik talebinin artışa geçeceğini dikkate almalı.

Sistem operatörlere, güneş panelleri veya rüzgar enerjisi üniteleri yoluyla kendi enerjilerini üreten ve ürettikleri fazla elektriği de elektrik sağlayan şirketlere geri satan ve sayıları gittikçe artmakta olan ev sahiplerinin sağlayacağı miktar da dahil olmak üzere, yenilenebilir kaynaklardan gelecek enerjinin yaratacağı kapasite artışına dayalı varsayımları simüle etme imkanı veriyor.

AEP'nin iletim operasyonlarından sorumlu genel müdürü David Ball, "Son birkaç yıldır kömürle çalışan elektrik santrallerinin devreden çıkarıldığını ve yerlerine rüzgar ve güneş enerjisi vasıtasıyla elektrik üretimi yapan çok sayıda santralin devreye alındığını gördük" diyor. Bu, AEP'nin "durumun farkına varmamızı sağlayan araçları beslemek" için doğru modellemeye olan gereksinimini artırdı.

■ Chris Kraul

İklim değişikliğine ve enerjiye yönelik artan talebe cevap vermek

İklim değişikliği ve benzeri görülmemiş nüfus artışı, aşılması gereken zorluklar olarak karşımıza çıkıyor olsa da bunlar aynı zamanda elektrik enerjisi alanında inovasyonu tetikliyor. Siemens'in Akıllı Altyapılar birimi bu mega trendlerle ilgileniyor ve onlara özen gösteren ortamlar yaratmaya yönelik çözümler sunuyor. Konuyla ilgili anahtar niteliği taşıyan bir bileşen de enerji sistemlerinin merkezi bir yapıdan uzaklaşmasını mümkün kılan dağıtık enerji sistemleri (DES).

“Gittikçe daha karmaşık hale gelen enerji sistemi çok sayıda yeni imkânın doğmasını ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını mümkün kılıyor.”

Enerji çözümleri merkezi bir yapıya kavuşmak yerine neden gittikçe daha dağınık hale geldi?

Bugünlerde dördüncü aşamasına girmekte olan endüstri devrimi, dünya çapında hızla ilerlemeye devam ediyor. Bu kapsamda yapılan teknolojik yenilikler toplumu dönüştürmeye devam ediyor ve yoksulluğu büyük ölçüde azaltırken yaşam beklentisini de artırıyor. Bununla birlikte şu ana kadar bu hızlı ilerlemeye dayanak oluşturmuş olan fosil yakıtların aynı zamanda korkunç bir iklim değişikliğine yol açmakta olduğu gerçeği de gittikçe daha fazla gün yüzüne çıkıyor. Bu enerji kaynaklarının yakılması, küresel ısınmaya sebep olan karbondioksit ve metan gibi sera gazlarını açığa çıkarıyor. 1970’ten günümüze, küresel CO_2 salımı neredeyse iki katına (yılda 15,9 megatondan 2017 itibariyle yılda 36,2 megatona) çıkmış durumda.

İklimle ilgili kısıtlamalara rağmen ihtiyaç duyulan büyümeyi sağlamak

Toplumumuzun ve ekonomimizin dijital dönüşümünü yönlendirmekte olan Dördüncü Sanayi Devrimi’nin eşiğinde olduğumuz bugünlerde iklim değişikliği ve karbonsuzlaştırma, faaliyetlerimiz üzerindeki etkisi en fazla olan kısıtlayıcı etkenler haline geldi. Bir taraftan dünya nüfusu hızla artıyor ve bu da küresel anlamda sürekli bir ekonomik büyüme ihtiyacı duyulmasına yol açıyor. 2050 yılına kadar dünya nüfusunun 10 milyara ulaşması bekleniyor, bunun yüzde 70’inin de şehirlerde yaşayacağı tahmin ediliyor.

Kaynaklarımız azalıyor olsa da bütün bu insan topluluğunun yaşamak için temiz ve standartlara uygun bir ortama ihtiyacı olacak. Bu zorlukların üstesinden gelmek için insanların düzgün çalışan bir ulaşım sistemine ihtiyaçları olacak ve ayrıca temiz su kaynağı da gerekecek. Fakat hepsinden önemlisi, 21. yüzyılın yaşam kaynağını temin etmek üzere bir yöntem bulunması: O yaşam kaynağının adı da elektrik.

Fakat bunların hepsi somut olarak ne anlama geliyor? Gelecekte hangi zorluklarla karşılaşacağız? Ve o zorlukların üstesinden kim gelecek?

Zorlukların üstesinden gelmek için yeni yollar

Sektörlerin bir araya gelmesi, zorlukların üstesinden gelmek için yeni yollar ortaya çıkarıyor. Sanayi devrimi başladığında, elektrik üretimi merkezi olmaktan çok uzak bir yapıdaydı. Daha sonra elektrik üretimi değişime uğradı ve enerji arzının büyük ve merkezi bir yapıya büründüğü bir döneme geçildi.

Bugünlerde başlangıç aşamasına geri dönüyoruz. Fakat bu sefer, yöntemlerimiz sürdürülebilir nitelikte olacak. Bütünsel bir yaklaşım benimsenecek: Bina sahipleri, enerji üreticileri ve dağıtım şirketleri artık daha karmaşık nitelikteki zorluklarla karşı karşıya kalıyor ama bu aynı zamanda olağanüstü fırsatları da beraberinde getiriyor. Özellikle de beraberindeki sistemler dahil edildiğinde, dünya üzerindeki binaların global enerji tüketimindeki payının yaklaşık yüzde 40 olduğunu düşündüğümüzde.

Siemens’in Akıllı Altyapılar birimi bu eğilimlerin önemini hemen kavradı ve büyük önem taşıyan bu taleplerin karşılanması için akıllıca bir iş yaparak enerji sistemleriyle bina çözümlerini, özen gösteren ortamlar yaratmak üzere bir araya getirdi. Bu sektörlerin bir araya getirilmesiyle şebekeler, binalar ve sanayi sektörleri için bir akıllı altyapı ekosistemi kurulacak. Bu ekosistem insanların mevcut ihtiyaçlarına cevap verirken aynı zamanda gezegenimizin korunmasını ve gelecek nesillere miras bırakılabilmesini sağlayacak.

Bu ekosistemler veya ortamlar gittikçe artan oranda karbonsuz şekilde elde edilmiş ve merkezi bir yapı vasıtasıyla üretimi yapılmamış olan enerjiyi kullanıyor. Örneğin, binaların enerji piyasasındaki rolü gittikçe artıyor. Bugün birçok yeni bina zaten kendi enerjisini üretiyor. Bu enerji gittikçe artan bir oranda yenilenebilir kaynaklardan geliyor.

Aynı zamanda, yenilenebilir enerji kaynaklarının temininde oluşabilecek dalgalanmaları da çözüme kavuşturmamız gerekecek. Elektrik üretimi alanında, bu tip taleplerin karşılanması için yerinde depolama ve sektörel eşleşme gibi uygulamalar gündeme alınabilir, örneğin binalarla elektrikli araçların kullandığı şarj istasyonları birbirlerine bağlanabilir.

Gelecekte binalar ve altyapı hizmetleri, merkezi yapıda olmayan elektrik üretimi kavramını fazla elektriğin depolanması ile (ve de hem enerji talebini hem de bu talebi karşılamak için gereken enerji kaynağı kompozisyonunu tam olarak tahmin edebilme kapasiteleriyle) birleştirmek suretiyle enerji tüketimini akıllı yöntemlerle yönetebilir olmalıdır. Bu tür önlemler hem maliyetleri düşürüp kullanılabilirliği artırırken hem de talebin optimize edilmesini sağlayacaktır. Ek

olarak, yalnızca binaların kendilerinin değil, aynı zamanda bunlara hizmet veren elektrik şebekesinin de akıllı yöntemlerle yönetilmesini sağlamak için ilgili tüm bileşenler arasında sürekli bir bilgi alışverişinin bulunması gerekecektir.

Bir araya gelmeyi destekleyen kilit önemde bir bileşen: Dağıtık enerji sistemleri (DES)

Enerji üretim ekosistemini enerji tüketim ekosistemine bağlamanın neredeyse sonsuz sayıda yolu vardır. Bunlar arasında şebekenin ve yerel olarak kurulmuş olan sistemin akıllı yöntemlerle kontrolü, akıllı depolama çözümleri, bina otomasyon ve kontrol sistemleri, anahtar, vana ve sensörler yer alıyor. Enerji tedarik sistemlerinin binalarla ve sanayi sektörüyle bir araya gelmesi olgusunu açıklayabilmek için bu yeni akıllı altyapı ekosistemini harekete geçiren hayati bir unsuru öne çıkarmak istiyorum: Dağıtık enerji sistemleri (DES).

DES'lerin yükselişi, birden fazla oyuncuya sahip ve çok katmanlı bir enerji, bilgi ve para akışının rol oynadığı daha heterojen ve dinamik bir enerji tedarik sisteminin oluşmasına yol açıyor. Bu sistem bağımsız olarak veya etraftan soyutlanmış olarak çalışıyor, ancak daha büyük bir şebekeyle de bağlantılı.

Uzmanlar, DEÇ'lerle ilişkili teknolojiler için yüksek büyüme oranları öngörüyor. Örneğin, enerji depolama pazarı için yıllık bileşik büyüme oranının içinde bulunduğumuz dönemle 2024 arasında yüzde 10'u geçmesi bekleniyor. Elektrikli araç altyapısının yüzde 30'dan fazla oranda büyümesi bekleniyor ve genel olarak bakıldığında dağıtık enerji sistemlerinin yaklaşık yüzde 10 oranında büyüyeceği tahmin ediliyor.

Dağıtık enerji sistemlerinin sağlayacağı somut faydaları nelerdir?

Esnekliği artırmak: Şehrin ve aynı zamanda ilçeler, üniversiteler, hastaneler ve sanayi sektörü yöneticileri açısından kendi yerel enerji tedarik sistemlerini tasarlama fırsatı. Bu sistemler genel şebekeyle birlikte onun bir parçası olarak da çalışabilir, ancak tamamen kendi kendilerine yeterli olacak şekilde de yapılandırılabilirler.

Yenilenebilir enerjilerin entegrasyonu: Yenilenebilir enerji kaynakları çoğu zaman (coğrafya ile yakından ilişkili olmaları sebebiyle hidroelektrik santraller ve bunların yanı sıra denizde veya karada kurulu büyük rüzgar enerjisi tesisleri ve altyapı ölçeğinde kullanıma imkan veren fotovoltaik enerji tesisleri hariç) dağınık durumda bulunurlar ve dağıtık enerji sistemleri, bunların genel şebekeye entegre edilmelerine yardımcı olur. Bu değişim, binaların yalnızca enerji tüketicisi olmaktan çıkıp kendi elektriğini üretme aşamasına geçen "üreten tüketici" konumuna geçmesinden ve genel şebekeye esneklik katabilecek akıllı depolama sistemlerine dönüşmesinden ötürü önem kazanıyor. Ek olarak, bina operatörleri kullanımdan artan elektrik fazlasını enerji piyasasına satabilir veya kapasitelerini enerji esnekliği piyasasına sunabilir.

Kojenerasyon prensibini verimli bir şekilde uygulamak: Örneğin, civarda bulunan üretim tesislerinden elde edilen ısıyı kullanarak binaları ısıtmak veya soğutmak veya stadyumları buzla kaplamak.

İletim sırasında enerji tasarrufu: İletim yollarının kısaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması önemli ölçüde tasarruf sağlayabilir.

Güvenilirliği artırmak: Yerel kaynaklardan tedarik edilen enerjinin güvenilirliğinin artırılması, dağıtım ve iletim sistemlerinin dengelenmesine de yardımcı olacaktır.

Toplulukları güçlendirmek: Yerel düzeyde değer yaratmayı desteklemek.

Özetlemek gerekirse yerel, merkezi olmayan ve kontrol edilebilir kaynaklardan elde edilen elektrik ve elektrik depolama çözümleri, son kullanıcıya yerelliğin getireceği esnek veya şebekeden tam anlamıyla bağımsız ve ekonomik anlamda tüketicinin lehine olacak şekilde düzenlenebilir. Söz konusu avantajlar şebeke operatörleri için de geçerlidir; yerel kaynaklara dayalı böyle bir çözüm, talebin doğru yönetilmesini sağlayarak altyapının nihai kapasitesine yaklaştığı anlarda maksimum yüklerin azaltılmasını mümkün kılar.

Bu faydaların birçoğu henüz gerçekleşmiş değil. Ancak, halihazırda gerçekleşmiş olan DEÇ projelerinden elde edilen rakamlar birçok konuda fikir veriyor: Bu konuyla ilgili yapılmış olan bağımsız bir çalışmaya göre, "işler aynı tas aynı hamam" diyenlerle kıyaslandığında DES operatörleri operasyonel maliyetlerin yüzde 8 ila yüzde 28 arasında değişen oranlarda düştüğünü ve yatırımın geri dönüş süresinin üç ila yedi yıl arasında değiştiğini ifade ediyor. CO_2 salımının da benzer oranlarda azaldığı gözleniyor.

Bu yeni olasılıklardan ve avantajlardan yararlanmanın akıllı yöntemlerle idare edilecek ortamlar yaratmamıza yardımcı olacağına ve şu üç alanda bize fayda sağlayacağına inanıyoruz: Sürdürülebilirlik, emniyetli ve güvenilir bir enerji kaynağı ve ekonomik faydalar.

■ Cedrik Neike

SIEMENS
Ingenuity for life
160+ yıl
Türkiye'de
Türkiye için
Siemens Opera Yarışması 21 yaşında!
Sosyal medya hesaplarımızı takip edin, Türkiye'nin ilk ve tek ulusal opera yarışması heyecanına ortak olun.
Yaşam için müzik, yaşam için yenilikçi zeka...
/SiemensTurkiye
/siemensturkiye
/siemensturkiye
siemens.com.tr/yasamicinyenilikcizeka

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Akbank, üst yönetim tarafından çizilen gelecek vizyonuna uygun olarak değişime ve yatırımlara imza atıyor. "Kurumlar başarıya daha uzun vadeli düşünerek, vizyon çizerek ve o paralelde gerekli aksiyonları alarak ulaşıyor" diyen bankanın genel müdürü Hakan Binbaşgil, bu amaçla Yeni Nesil Akbank değişim programını 3-4 yıl önce başlattıklarını belirtiyor. "Bu vizyon, sadece şubeleri ya da mobil bankacılığı değil bankanın tümünü kapsayan bütünsel bir bakış. Bizi farklı kılacak nokta da bu bütünsellik" şeklinde konuşan Binbaşgil, bu amaçla 2018 ve bu yıl toplamda 400 milyon dolarlık yatırım yaptıklarının altını çiziyor.

Bu yatırımların meyvelerini toplamaya başladıklarını da Binbaşgil, şu sözlerle açıklıyor: "Bizim 15 milyon aktif müşterimiz var, 8 milyondan fazlası her ay bankayla işlem yapıyor. Bugün bu rakamı iki katına çıkarsanız bankamız bunu hiç sorun olmadan kaldırır. Yatırımları bunun için yaptık. Piyasaların hareketlendiği bir ortamda, yatırımlarımızın yarattığı rekabet avantajını daha da fazla hissedeceğiz."

Bugün Akbank'ın dijital kanalı kullanan müşterileri diğer müşterilere göre 2,5 kat daha fazla ürün kullanımı yapıyor. Bankanın gençlere ve bankasız kesime yönelik Tosla isimli yeni bir fintek yatırımı da yolda.

Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil ile bankanın uzun vadeli vizyonunu konuştuk, bu çerçevede değişim süreçlerini ve gelecek adımlarını detaylandırdık:

● Banka olarak uzun vadeli vizyonunuzu hangi temeller üzerinden, nasıl belirliyorsunuz?

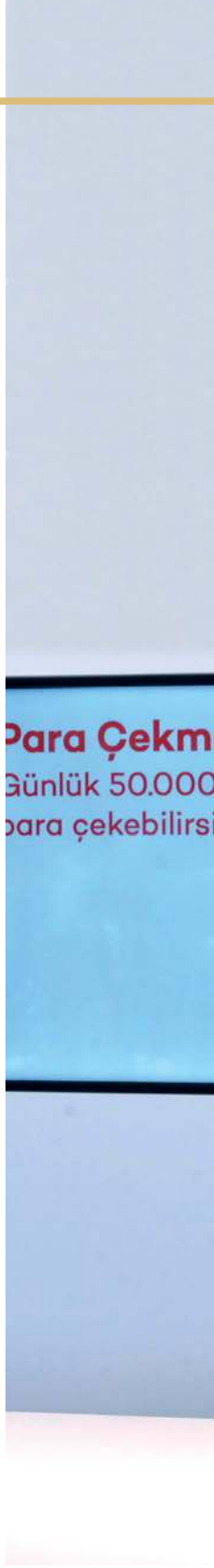
■ Her şeyin çok hızlı değişebildiği bir dünyada yaşıyoruz. Doğal olarak günlük şartlar ve piyasa koşulları hepimizi kısa vadeli yönetim tarzına itiyor. Oysa şunu da göz ardı etmemek lazım ki kurumlar başarıya daha uzun vadeli düşünerek, vizyon çizerek ve o paralelde gerekli aksiyonları alarak ulaşıyor. Sadece kısa vadeli düşünüp uzun vadeyi unuttuğunuzda bu kurumlar için tehlike oluşturuyor. Kurumların sürdürülebilir başarı için kısa vadeyi yönetirken, bir yandan da belli bir vizyon çerçevesinde geleceğe hazırlanması çok önemli. Biz de bankada yönetim olarak bu tarafımızın kuvvetli olduğunu düşünüyoruz.

"Bankayı 5-10 yıl sonra nasıl, hangi konumda görmek istiyoruz" düşüncesi yönetimimizin aklından hiç çıkmıyor. Bu anlayışla, geleceğin bankacılığına hazırlanıyoruz. Kurumumuzun geleceğe daha hazır ve rekabetçi olması için gerekli adımları zamanında atmaya gayret ediyoruz; bu proaktif yaklaşımımızın zaman içinde bankamızı daha da farklılaştıracağına inanıyoruz. Dijitalleşmenin getirdiği fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak istiyoruz, dijitalleşme sayesinde bankanın verimliliğini ve müşteri kazanımını artırmaya çalışıyoruz.

● Oluşturduğunuz bu yeni vizyonun temellerini ne zaman attınız?

■ Biz değişimci bir yönetimiz ve bizde değişim hep sürüyor. Bazen dozu artabiliyor, bazen azalıyor, ama her zaman bizde bir değişim, bir gelişim var. Yeni Nesil Akbank dediğimiz bu son değişim programına 3-4 yıl önce başladık. Bu vizyon, sadece şubeleri ya da mobil bankacılığı değil bankanın tümünü kapsayan bütünsel bir bakış. Bizi farklı kılacak nokta da bu bütünsellik.

Geçtiğimiz günlerde, bu bütünsel bakış sayesinde Euromoney tarafından 'Dünyanın En İyi Dijital Bankası' seçildik. Sadece mobil bankacılıkla değil, müşteriye değdiğiniz her kanalı, banka içi tüm çalışma biçimlerini dijital bir vizyonla yönetmekle dünyanın en iyi dijital bankası olabiliyorsunuz. Bu ödül bizim için büyük anlam taşıyor çünkü ilk kez gelişmekte olan bir ülke bankası dünyanın en iyi dijital bankası seçiliyor. Tabii insan kaynaklarımız bu başarıda işin kalbi. Bu alana çok önemli yatırımlar yaptık ve çok önemli kazanımlar sağladık. Bugün çalışan profilimizin ortalama yaşı 35 ve yüzde 95'i üniversite mezunu. Hatta yüzde 10'unun yüksek lisansı/doktorası bulunuyor. Kadın çalışan oranımız yüzde 55. Genel müdür yardımcılarımızın ise yüzde 40'ı kadın. Bunlar, ülke ve uluslararası standartlarda da çok yüksek oranlar. Bundan dolayı çok mutluyum.



"GELECEĞİN BANKACILIĞINA HAZIRLANIYORUZ"

Akbank, uzun vadeli vizyonuna uygun yatırımlara hız veriyor. "Kurumlar başarıya daha uzun vadeli düşünerek, vizyon çizerek ve o paralelde gerekli aksiyonları alarak ulaşıyor" diyen Akbank Genel Müdürü HAKAN BİNBAŞGİL, 2018 ve bu yıl toplamda 400 milyon dolarlık yatırım yaptıklarını söylüyor. Binbaşgil, "15 milyon aktif müşterimiz var, 8 milyondan fazlası her ay bankayla işlem yapıyor. Bugün bu rakamı iki katına çıkarsanız bankamız bunu hiç sorun olmadan kaldırır" şeklinde konuşuyor.

● Organizasyonda değişiklikler yapıyor musunuz?

■ Gelecekte başarı için iki ana konu; insan kaynakları ve teknoloji çok önemli. Bu iki öğeyi sağlam tuttuğunuzda başarının geleceğine inanıyorum. Tabii hayallerinizi gerçekleştirebilmek için finansal gücünüzün de yüksek olması gerekiyor. Akbank'ta çalışmak bu açıdan çok avantajlı bir durum. Hem finansal güç, hem de ileri vizyon Akbank'ta buluşuyor. Bizim kalabalık bir üst yönetimimiz yok. İşlerinde yetkin, yetkisini kullanan 12 genel müdür yardımcımız var. Bankamızın bir kısmında, özellikle teknoloji alanlarında, değişen dünyaya daha hızlı reaksiyon verebilmek için, çevik proje yönetimine geçtik. Bu sayede de değişimimizi daha hızlı gerçekleştirebiliyoruz.

● Dijital kanallarda bugün oranlarınız nasıl gidiyor? Tüzel bankacılıkta da bu oranı artırma hedefiniz var mı?

■ Bankada işlemlerin yüzde 94'ü şube dışı dijital kanallardan yapılıyor. İhtiyaç kredilerinin üçte ikisi, kredi kartlarının yüzde 50'si şube dışı kanallardan veriliyor. Bir mobil müşteri ayda 30 defa mobil şubeye giriyor. Bu çok yüksek bir oran. Bankayla müşteri arasındaki bağ da giderek kuvvetleniyor.

Tüzel taraftaysa kurumlar büyüdükçe daha butik hizmet vermeniz gerekiyor. Bununla birlikte bu alanda da para trafiği, ödemeler tamamen otomatikleşti. Burada da yenilikçi işler yapıyoruz. Blockchain'e ilk yatırım yapan bankayız, birkaç yıldır blockchain ile para transferi gerçekleştirebiliyoruz. Bugünlerde bunu yaygınlaştırma çabası içindeyiz.

● Bu artan trafik, müşteride derinleşmeyi de getiriyor mu? Bir de Tosla yatırımınız var değil mi?

"SEKTÖR İKİNCİ YARIDA DAHA İYİ OLACAK"

YÜZDE 6 BÜYÜDÜ

Bankacılık için yılın ikinci yarısının daha iyi olacağını düşünüyorum. Yılbaşından Temmuz ortalarına kadar kredi büyümesi yaklaşık yüzde 6 oldu. TL kredilerde son aylarda yükselen kaynak maliyetine paralel kredi faizlerinde bir artış yaşandı. Durgun piyasa koşulları ve artan kredi faizleri nedeniyle TL krediler son aylarda yeterince gelişmedi. Oysaki yılın ilk çeyreğinde iyi bir büyüme sağlanmıştı, ikinci çeyrekte bu gelişme durdu. Enflasyon düşme trendine girdi, bunu sonbahar aylarında daha iyi hissedeceğiz. Faizler de düşme trendinde giriyor, bunlar da çok olumlu sinyaller. TL kredilerde talep artacaktır. Buna paralel kredilerdeki büyüme hızı önümüzdeki günlerde daha da iyileşecek diye düşünüyorum.

DIŞARIDA FIRSAT

Dış dünyada bazı belirsizlikler olsa da likidite bol, düşen bir faiz ortamı var. Petrol fiyatları uygun seviyelerde. Bunların Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler üzerinde pozitif yansımaları var. Hem global piyasalar, hem ülkemizde enflasyon ve dolayısıyla faizlerin aşağı gitmesi beklentilerimizi daha olumlu kılıyor. Bu arada bankalarımız oldukça güçlü. Zorlu geçen son birkaç yıla rağmen sektörün sermaye yeterlilik oranı yüzde 17,1. Sektörün likiditesi iyi durumda. Dışarıdan borçlanmada bir sorun yok. Kaldı ki sektör likiditesi fazla olduğundan dış borçlanmasını kendi isteğiyle kendi azaltıyor.

ÖZELLER İŞTAHLI

Bankalarımız piyasadaki talep paralelinde kredi büyümesine destek veriyor. Takipteki krediler yüzde 4,2 civarında, bu da kabul edilebilir bir oran.

Tabii tüm oyuncular, hepimiz büyümek istiyoruz. Bu kadar yatırımı büyümek ve müşteri kazanmak için yapıyoruz. Akbank'ın da büyüme iştahı yüksek. Tabii bu büyümenin sürdürülebilirlik içinde olması gerekir. Müşterilerimizden de talep gelmesi lazım. Makro gelişmeler hem şirket hem bireylerde kredi talebini de olumlu etkileyecek sanıyorum.

BİSAN

YARIM ASIRDAN ÇOK DAHA FAZLASI

BİSAN

BAZI TUTKULAR ZAMANA SIĞDIRILAMAZ.
%100 YERLİ SERMAYE İLE 56 YILDIR BİSİKLETİN ADI BİSAN.

www.bisan.com.tr • /bisanofficial

■ Evet, dijital kanalı kullanan müşterilerimiz, diğer müşterilerimize göre 2,2 kat daha fazla ürün kullanıyor. Bu çok iyi bir istatistik.

Gençlere yönelik Tosla yatırımımızı başlatıyoruz. Lansmanını sonbahar gibi yapacağız. Ancak bugün de aplikasyonu indirip kullanmanız mümkün. Gençlerin bankacılıktan beklentileri farklı, daha sosyal ve eğlenceli ortamda işlemlerini yapmak istiyorlar. Tosla bu anlamda bu boşluğu dolduran önemli bir yatırım olacak. Türkiye'de ilk kez bir banka bu kadar kapsamlı fintek yatırımı yapıyor. Bugüne kadar 100'e yakın fintekle iş birliğimiz oldu ama bu iş için biz yeni bir fintek kurduk. Gençlere ilaveten Tosla, hala bankayı kullanmayan kesim için de katkı sağlayacak. Tosla'nın bankacılıktan uzak duran kesimi de finansal sistemin içine çekme ve daha yüksek finansal kapsayıcılık sağlama gibi bir sosyal sorumluluğu olacak.

● Tüm bu değişim için bankada ne kadarlık yatırım yapılıyor?

■ Akbank, uzun vadeli düşünen bir kurum. Örneğin 2018 zor bir yıldı ama uzun vadeli vizyonumuzdan ödün vermeden inovasyon ve teknolojiye 200 milyon dolar yatırdık. Bu yıl da benzer bir tutar yatırıyoruz. Sadece 2 yılda Akbank'ın teknoloji ve inovasyona yatırdığı

"KALİTELİ İŞLERLE BÜYÜMEK İSTİYORUZ"

ŞEFFAFLIĞA ÖNEM

Bankada üst yönetim olarak stratejileri birlikte oluşturuyoruz, altına imza atıyoruz. Bu paylaşımcı ekip olma kültürünün önemli olduğunu düşünüyorum. Ben göreve geldiğim 8 yıldır, üç ayda bir bankanın finansal sonuçlarını tüm çalışanlarla canlı yayında paylaşıyorum. Hangi alanda daha iyi gittik, neyi yapamadık anlatıyorum, sorularını yanıtlıyorum. Bu şeffaflığın önemli olduğunu düşünüyorum. Böylece tüm arkadaşlarımızla bankanın geleceğine, yapacaklarına dair ortak vizyonumuz var. Hepimiz aynı yöne gidiyoruz.

TL TARAFI İYİ

Akbank olarak biz sektörün büyümesine paralel büyüyoruz. Sektörde TL krediler yüzde 6 büyürken, yabancı para krediler dolar cinsinden yüzde 3 daraldı. Yabancı para kredi talebi zayıf seyrediyor. Yatırım ortamının iyileşmesiyle bu talep artacaktır. Bankalar da bu talebe destek olabilecek likiditeye sahip. Bizim de bu yıl TL kredilerimiz iyi gelişti. Yabancı para kredilerimiz de daralmaya rağmen piyasadan bir miktar daha iyi oldu. Biz aslında tüm segmentlerde kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, özel tüm segmentlerde kaliteli ve sürdürülebilir işler yaparak büyümek istiyoruz. Yatırım hizmetleri, yatırım bankacılığı gibi alanlarda önemli geliştirmeler yaptık. Buralarda özellikle çok iyi gelişiyoruz.

Gururluyuz!

Perakende **#1** Akıllı Telefon dağıtıcısı

Türkiye **#1** Giyilebilir Aksesuar dağıtıcısı

Perakende **#1** Tablet dağıtıcısı

bilkom
Dijital Yaşam Koçunuz

para 400 milyon dolara yaklaşıyor. Biz zaten her yıl bu alanda en az 100-150 milyon dolar yatırım yapıyoruz.

Ülkemize geleceğine ve potansiyeline her zaman inandık, inanıyoruz. Bazı yıllar ekonomi yavaş, bazı yıllar hızlı gelişebilir. Ülkedeki genç nüfus, çalışkan ve girişimci toplumla bankacılık ihtiyaçları mutlaka artacak.

● Bu yatırımların meyvelerini ne zaman alırsınız?

■ Meyvelerini almaya başladık bile. 'Fijital' dediğimiz yeni nesil Akbank şubelerinde hizmet kalitesi önemli ölçüde arttı, bekleme süreleri yarı yarıya düştü. Müşteri kazanımlarında önemli bir artış var. Bugün bu yeni nesil şubelerimizden 300 tane var. Önümüzdeki 1-1,5 yıl içinde tüm şubelerimizde bu konsepti uygulayacağız. Zaten bugün de tüm şubelerimizde yazılımı ve zihinsel dönüşümü yaygınlaştırdık. Mimari taraf doğal olarak biraz zaman alıyor. Nakit para sektör adına verimsizlik. Uzun vadeli vizyonumuzda şubede para sirkülasyonunu ortadan kaldırmak var. Dünya artık bu yöne gidiyor. Gişe Ekstra adını verdiğimiz son model teknolojilere önemli yatırımlar yapıyoruz. Yeni şubelerimizin içinde kalmış olan kısıtlı sayıdaki parasal işlemlerin

şimdi 2/3'ü Gişe Ekstralar'a kaydı. Bu çok pozitif bir gelişme.

Tüm bu yatırımlarla bankanın hizmet verme kapasitesi arttı. Bizim 15 milyon aktif müşterimiz var, 8 milyondan fazlası her ay bankayla işlem yapıyor. Bugün bu rakamı iki katına çıkarsanız bankamız bunu hiç sorun olmadan kaldırır. Hizmet kalitesini de aynı seviyelerde tutarak bunu gerçekleştirir. Yatırımları bunun için yaptık, şu an oldukça yüksek bir kapasitemiz var. Piyasaların hareketlendiği bir ortamda, yatırımlarımızın yarattığı rekabet avantajını daha da fazla hissedeceğiz.

● Müşteri sayısında nasıl bir artış hedefiniz var?

■ Akbank, net yeni müşteri kazanımında hiçbir zaman yılda yarım milyonun altına inmedi. Büyümenin iyi olduğu yıllarda 1 milyonun üstünde yeni müşteri kazanırız. Bunu ilerleyen yıllarda yapmamız gerekir. C

DİJİTALLEŞMENİN GELECEĞİ

TASARIM FARK YARATACAK

Geleceğimiz için tasarım konusuna çok zaman harcıyoruz, bankada tasarım kültürünün gelişmesine çok emek veriyoruz. Dünyada fark yaratan şirketler, cesur tasarımlara imza atan, böylece farklı müşteri deneyimi sunanlar. Tasarım, bankacılık için yeni bir olgu. Biz başta şubelerimizde, mobil bankacılıkta dünyanın en iyi tasarımcılarıyla çalıştık, çalışmaya devam edeceğiz. Aynı zamanda tasarım kültürünü bankada içselleştirmek istiyoruz. Tasarım odaklı düşünebilmek için banka içinde bir tasarım stüdyosu oluşturduk. Tasarıma bütünsel olarak bakıyoruz, gelecekte fark yaratacak bir numaralı etkenin bu olduğunu düşünüyoruz.

AKBANK LAB'IN ROLÜ

Ayrıca bankanın yenilikçi tarafını etkileyen Akbank Lab'a da özel önem veriyoruz. Bugüne kadar 100'e yakın fintekle iş birliği yaptık. Dijitalin bir parçası olan Akbank Lab'te yenilikçi arkadaşlar, inovasyon kültürünü bankanın her departmanıyla farklı projelerde çalışarak yayıyor. Tabii bu süreçte geleceği yetiştirmek de önemli. Dijitalleşme sürecinde iş arkadaşlarımızı yeni dünyaya adapte etmeliyiz ve bu amaçla "Geleceğin Aynası Akbanklı" programıyla 13 bin çalışanımıza ayrı ayrı özel eğitimler veriyoruz.

KOREA
TOURISM
ORGANIZATION

ITB
İSTANBUL TRAVEL

Kore Haftası Başlıyor!

Kimileri dinlenmek için gezer, kimileri çalışmak için...
Kimileri eğlenceli bir deneyim peşindedir,
kimileri yeni kapılar açacak fırsatların...
Kimileri ise bu ikilikleri birleştirmenin...

Kore Haftası'nda size uygun turu seçin,
Kore'nin zenginliklerini istediğiniz gibi keşfedin.

KOREA WEEK

www.ktoturkey.com

MEHMET KÜÇÜKKAYA

EY Türkiye Şirket Ortağı

mehmet.kucukkaya@tr.ey.com

Finansal yeniden yapılandırma

Banka kredileri, ülkemizde ticaretin ve ekonominin gelişiminde önemli rol oynayan finansal enstrümanlardan biri. Temmuz ayında ülkemiz bankacılık sektörü tarafından kullandırılan toplam krediler 2,5 milyar TL seviyelerine ulaştı. Birer güven kuruluşu olan bankalar, kredi işlemleri de dahil bankacılık faaliyetleriyle ilgili çeşitli imtiyazlarla donatıldı ancak buna mukabil başka sektörlerde görülmediği kadar yoğun şekilde denetim ve regülasyona tabi kılındı. Bankaların mevduat toplaması, kredi vermesi, kredi tahsilatı gibi bankacılık faaliyetleri katı kurallara tabi. İşte finansal güçlük çeken kredi borçlularının sorunlu kredi halini almış olan kredi borçlarının yeniden yapılandırılması da yazılı kurallara bağlanan bankacılık uygulamalarından biri.

Son dönemde döviz kuru, faiz ve enflasyonda yaşanan artışlara bağlı olarak reel sektörün banka kredi (diğer finansal kurumlara olan borçlarını) geri ödemelerinde zorlandığı görülüyor ve finansal sektöre olan borçların yeniden yapılandırılması sıklıkla gündeme geliyor. Bugün itibarıyla yeniden yapılandırma taleplerine konu edilebilecek kredi toplamının 400 milyar TL civarında olduğu ifade ediliyor. Yeniden yapılandırma ihtiyacına yönelik çeşitli yasal düzenlemeler yapılıyor. Son olarak 19 Temmuz 2019 tarihli Mükerrer Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 7186 sayılı kanunla finansal sektöre olan borçların yeniden yapılandırmasına ilişkin düzenleme yapıldı. (Yönetmelik ve Çerçeve Anlaşma 2018'in 2'nci yarısında düzenlendi.)

Buna göre alacaklı kuruluşların (Türkiye'deki borçluya doğrudan kredi kullandırmış olan yurt dışında kurulu banka ve finansal kuruluşlar dahil) borçlularla (Türkiye'de kurulu şirketlere) Çerçeve Anlaşma'ya uygun şekilde yapacakları sözleşmelerle (i) kredi vadelerini uzatmak, (ii) kredileri yenilemek, (iii) ilave kredi vermek, (iv) anapara, faiz, temerrüt faizi, gecikme cezaları ve kar payları ile kredi ilişkisinden doğan her türlü alacaktan kısmen veya tamamen vazgeçmek, (v) teminat azaltmak, (vi) anapara, faiz veya kâr payı alacaklarını kısmen veya tamamen iştirake çevirmek, (vii) özel amaçlı şirketler ile yatırım fonlarına ayni, nakdi ya da tahsil şartına bağlı bir bedel karşılığı devir veya temlik etmek, borçlu ya da üçüncü kişilere ait ayni değerler karşılığında kısmen veya tamamen tasfiye etmek, satmak, bilanço dışına çıkarmak (viii) diğer alacaklı kuruluşlar ve alacaklılarla birlikte hareket ederek protokoller yapmak şeklinde alınacak tedbirlerle borçlar yeniden yapılandırılabilecek.

SÜRE SINIRLAMASI

Kanunla getirilen yeniden yapılandırma uygulaması 2 yıllık bir süre için öngörülmekte olup yeniden yapılandırma sözleşmelerinin kanunun yürürlük tarihinden itibaren 2 yıl içinde imzalanması gerekecek. Bu süre, Cumhurbaşkanı tarafından 2 yıl daha uzatılabilecek.

Yeniden yapılandırma uygulaması için finansal yeniden yapılandırma kapsamına alınacak borçluların mali durumlarının tespit edilmesi ve yeniden yapılandırmayla borçlarını geri ödeme kabiliyeti kazanacağına kanaat getirilmesi gerekiyor. Bu tespitlerin yapılmasıyla kanaat oluşturulması için mali incelemelerin bağımsız denetim kuruluşları veya uzmanlığa sahip kuruluşlar tarafından yapılması gerekiyor.

VERGİ İSTİSNALARI

Kanun kapsamında yapılacak finansal yeniden yapılandırma işlemlerine bağlı olarak çeşitli vergi istisnaları sağlanıyor ve bu surette yeniden yapılandırma işlemleri teşvik ediliyor. Buna göre yapılacak işlemler harçtan, düzenlenen sözleşmeler damga vergisinden, alacaklı kuruluşlar tarafından yapılacak tahsilatlar BSMV'den ve kullandırılan, kullandırılacak krediler KKDF'den istisna olacak. Yeniden yapılandırma kapsamında alacaklı kuruma varlık devreden kurumlar ve devamında alacaklı kuruluş tarafından aynı varlığın devrinden doğan kazançlarda Kurumlar Vergisi ile bu devir/teslimlerde KDV istisnası uygulanacak.

ZİMMET SUÇU OLUŞTURMAYACAK

Kanunla getirilen en önemli düzenleme, özellikle alacaklı kuruluşların yöneticilerini rahatlatacak finansal yeniden yapılandırmanın zimmet suçu kapsamı dışına çıkarılması oldu. Kanuna uygun şekilde yapılacak teminat azaltma, anapara ve diğer alacaklardan vazgeçme şeklinde çeşitli yeniden yapılandırma yöntemlerini kullanabilmesini sağlayan zimmet suçu oluşturmayacak. C

A·101
HARCA
HARCA
BİTMEZ
HAYATTAN
ÖDÜN VERMEYİN DİYE
KALİTEDEN
ÖDÜN VERMİYORUZ
Çağrı Merkezi: 0850 808 2 101 | iletisim@a101.com.tr | www.a101.com.tr

7 VERİYE DİKKAT!

Büyüme sancısı çeken ekonomide, iç ve dış piyasalarda tüm gözler Türk banka bilançolarına dönmüş durumda. Banka finansal tablolarında yakından izlenen göstergeler ise belli... İlk olarak kredilerin kalitesine bakılıyor. En önemli savunma hattı olan sermaye yeterlilik rasyosu da mercek altına alınan kalemler arasında. Sorunlu alacak ve ikinci grup kredilerde yüzde 11'e gelen oranlar ise alarm veriyor. Buna karşın sektör kârlılığında önemli gösterge olan gider/gelir oranında yüzde 30'larla iyi bir sınav veriliyor. Özsermaye kârlılığı ise 2 yıl daha baskı altında kalacak gibi görünüyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Sadece uluslararası reyting kuruluşları değil, dünyada ekonomistler de gözlerini Türk bankalarının bilançolarına dikmiş durumda. Peki bilançolarda en fazla hangi kalemlere dikkat ediyorlar? Massachusetts Institute of Technology Öğretim Üyesi Prof. Dr. Daron Acemoğlu, "Ekonominin derin problemleri var, bunların bir bölümü orta vadeli, bir bölümü kısa... Kısa vadede sorunlar bilançolarda, bankacılıkta ve bunun sonucu olarak hükümet bütçesindeki açıklardan kaynaklı. Yani yeniden yapılanma ve daha doğru tarafa gidilebilmek için bu açıkların kapatılması lazım" diyor.

Bank Pozitif Yönetim Kurulu Başkanı Hasan Akçakayalıoğlu da reyting şirketlerinin banka finansal tablolarında ilk olarak kredilerin kalitesine, yani sorunlu ve yakın takipteki kredilere baktığını söylüyor. Aktif tarafında yaşanabilecek sorunlara karşı en önemli savunma hattı olan sermaye yeterlilik rasyosunun da izlendiğini belirtiyor.

Bir de yine aktifteki problemi karşılamada etkili silahlardan oyuncuların gider/gelir yapısı mercek altına alınıyor.

Kısacası bankacılar, ekonomistler ve analistler, banka bilançolarında 7 kalem üzerinde duruyor.

LİKİDİTE DÜŞÜYOR

	Likidite Yeterlilik oranı (%)
2015	143,5
2016	135,6
2017	144,5
2018	143,8
Mayıs 2019	141,4
2019 sonu (*)	140,5

ORAN KORUNACAK

	Sermaye Yeterliliği (%)
2015	15,6
2016	15,6
2017	16,8
2018	17,3
Mayıs 2019	17,1
2019 sonu (*)	17,0

ARTIŞ BEKLENTİSİ VAR

	Takipteki Alacaklar/Krediler (%)
2015	3,1
2016	3,2
2017	3,0
2018	3,9
Mayıs 2019	4,2
2019 sonu (*)	6,2

(*) Tahmini veridir.

Bu kalemlerin hem mevcut durumu hem bu yılın ikinci yarısında izleyecekleri trend sadece sektörü değil, ekonomiyi de yakından etkileyecek gibi görünüyor.

1 SERMAYE YETERLİLİĞİ GÜCÜN GÖSTERGESİ

Bankacılık sektörünün güçlü olup olmadığının en belirgin göstergesi, sermaye yeterliliği... Ziraat Bankası Genel Müdürü ve Türkiye Bankalar Birliği Başkanı Hüseyin Aydın, sektörün sermaye yeterlilik rasyosunun dünyada kabul görmüş yüzde 8'in çok üzerinde olduğunu vurguluyor. "Türkiye'de kredi talep edenlerin taleplerini karşılayacak güçte, kuvvette ve kudrette bir bankacılık sektörü var" diye konuşuyor.

KAAN GÜR

BDDK verilerine göre mayıs sonunda sektörün sermaye yeterliliği yüzde 17,1. 2018 sonunda bu oran yüzde 17,3'tü. Alternatif Bank Genel Müdürü Kaan Gür, bu rasyonun önemini, ülke ekonomilerinde tartışılmaz öneme sahip bankacılığın karşılaşabileceği sistemik risklere karşı alınan temel önlemlerden biri şeklinde açıklıyor.

VakıfBank Genel Müdürü Abdi Serdar Üstünsalih ise şu değerlendirmeyi yapıyor:

"Denetleyici kurumların yaptığı düzenlemeler ve bankaların gösterdiği hassasiyet, birçok gelişmekte olan ülkeye kıyasla Türk bankacılığının şoklara karşı dayanıklılığını artırdı. Nitekim zorlu dönemlerde bile sektörün hem ekonomiye desteği sürdürüyor hem güçlü sermaye yapısını koruyor."

2018 ağustosundaki kur dalgalanmaları sonrası, pek çok oyuncu sermaye artırımı yaparak kendini korumaya aldı. Sermaye yeterliliğinde 2019 yılı trendine dair Kaan Gür, "Kurda önemli bir değişim yaşanmaması durumunda sektörde sermaye yeterliliğinin mevcut seviyelerde seyretmesini bekliyoruz" yorumunda bulunuyor. Consultista Danışmanlık kurucusu Alp Aksudoğan ise yıl sonu kârlarında düşüş ve kredilerde yazılması muhtemel zararlar nedeniyle bu oranda daha da düşüş görmenin şaşırtıcı olmayacağını aktarıyor.

3 GİDER/GELİRDE İYİLEŞME SÜRECEK

YÜZDE 10 TOPARLADI

Banka bilançolarında ilk olarak bakılan kalemlerden biri gider/gelir oranı. Çünkü bu kalem, oyuncuların maliyet etkinliği dolayısıyla kârlarını direkt etkiliyor. Alternatif Bank Genel Müdürü Kaan Gür, artan rekabet ortamı ve zorlu piyasa koşullarında bankaların bu oranı artırmak için verimliliği yükseltmeye yoğun çaba sarf ettiği düşüncesinde. Gür, "Gider/gelir rasyosu, 2016 sonundaki yüzde 40'tan bugün yüzde 30'lara yaklaştı. Bu yılın sonunda, bu rasyoda 2018'e göre daha da iyileşme bekliyoruz" diyor. Bu kalemde sektörün dijitalleşme ve teknolojiden maksimum faydalanması nedeniyle yıl sonunda 1-2 puanlık daha toparlanma bekleniyor.

ÜCRET ARTIŞLARI SÜRMEZ

Tabii burada son bir yılda bankaların gelirde önemli payı olan ücret ve komisyonlarda önemli artışlara gitmesi de etkili oldu. Gedik Yatırım Araştırma Direktörü Ali Kerim Akkoyunlu, burada yıllık bazda yüzde 30'a varan artışlar olduğuna dikkat çekiyor. Yalnız bu artış tablosu, Akkoyunlu'nun belirttiği gibi kredi hacminin yavaş gittiğini düşününce, sürdürebilir görünmüyor. Şeker Yatırım Bankacılık Analisti Sevgi Onur, ücret ve komisyon gelirlerinde yüzde 29 artış beklerken, ticari zarar ve beklenen zarar karşılıklarında yüksek seyrin devam edeceğini öngörüyor. GCM Yatırım Ekonomisti Enver Erkan da "Bankalar kredilerdeki yavaşlamanın etkisini, gelirlerini artırabilmek adına ücret ve komisyonlarla kompanse etmeye çalışıyor. Fakat uzun vadede ana çözüm, işin doğası olduğu gibi yeniden kredi vermekte" diyor.

2 LİKİDİTEDE TABLO NASIL?

Sektörde likidite tarafında son 2 yılda düşüş trendi var. 2017 yıl sonunda yüzde 144,5 ve 2018 sonunda 143,8 olan likidite yeterlilik oranı, BDDK mayıs ayı verilerine göre 141,4'e geldi.

İniş trendine rağmen bugünkü oran, Özyeğin Üniversitesi Doç. Dr. Evren Bolgün'ün altını çizdiği gibi kısa vadede herhangi bir problem oluşmayacağını gösteriyor. Bolgün, Türk bankalarının bilançosunda 1 haftadan 1 yıla kadar olan vadede net likidite fazlası toplamının 1,5 Trilyon TL tutarında olduğunu açıklıyor.

"Sektör geçtiğimiz yılın özellikle ikinci yarısında ve makro gelişmeler sonucunda çok önemli bir likidite testinden başarıyla geçti" diyen Kaan Gür, 2019 başlarında likiditede bu tablonun etkilerinin hissedildiğini söylüyor.

Seturbiz.com

BİZİM İŞİMİZ SİZİN İŞ SEYAHATİNİZ.

HİZMET VERİLEN ŞİRKET SAYISI
2.800+

138.000+
AKTİF KULLANICI

%93*
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

7/24
PROFESYONEL DESTEK

SEKTÖRLERE ÖZEL ÇÖZÜMLER

RİSK VE GİDER YÖNETİMİ

ONLINE RAPORLAMA

MOBİL UYUMLU ARAYÜZ

*15 Ocak 2019 tarihli Sia Insight Kurumsal Müşteri Memnuniyeti Araştırması T3B sonucudur.

Koç

444 58 48 | seturbiz.com |

Setur

Gür, "Yılın ikinci yarısında, piyasalarda normalleşmenin hızlanmasıyla bankalar likiditede biraz daha gevşeme gösterecek. Yılsonunda mevcut seviyelerin yüzde 140'larda olmasını bekliyoruz" diyor.

Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil de benzer fikirde: "Sektörün likiditesi iyi durumda. Bunu dışarıdan borç almada sorun olmamasından da görüyoruz. Kaldı ki sektör likiditesi fazla olduğundan dış borçlanmasını kendi isteğiyle kendi azaltıyor."

İş Yatırım Araştırma Müdürü Bülent Şengönül, kredi büyümesinin bugünkü gibi yavaş olduğu ortamda bankaların üzerinde kısa vadede bir likidite baskısı beklemiyor. Nurol Bank Yönetim Kurulu Başkanı Ziya Akkurt da likidite oranlarının bir yıllık süreçte paralel gideceğini düşünüyor.

5 NET FAİZ MARJINDA DÜŞÜŞ SÜRECEK

1 YILDA GERİLEDİ

Bankaların en önemli gelir kalemlerinden biri net faiz marjı. Net faiz marjında son 1 yılda düşüş var. 2018 yılının mayıs ayında 4,6 olan bu makas, bu yıl yüzde 4,1'e geriledi. Nurol Bank Yönetim Kurulu Başkanı Ziya Akkurt, yüksek seyreden faizler nedeniyle net faiz marjının olumsuz etkilendiğini söylüyor. Burada düzelme için faizlerdeki düşüş trendinin sürmesi gerektiğini belirten Akkurt, "Bankalar faiz marjındaki kaybı, faiz dışı gelirlerle kapatmaya çalışıyor ve şu ana kadar başarılı gittiler" diyor. Global Kapital Group CEO'su Tunç Akyurt, önümüzdeki dönemde lokal ve makro ekonomilerin dalgalı bir seyir göstereceği varsayımıyla bu marjın daha da daralmasını bekliyor.

FAİZ İNDİRİMLERİNE DE BAĞLI

Sektörün diğer isimleri de aynı görüşte. TEB Yatırım Araştırma Müdürü Övünç Gürsoy, bu kalemde mevduat maliyeti kadar sektörün elinde bulunan ve yüzde 55'i enflasyona endeksli bono ve tahvillerin nasıl bir seyir izleyeceğinin çok önemli olduğu düşüncesinde. Gürsoy, mevduat faizlerinde şimdi oluşacak artı etkiye rağmen bu marjda yeniden yükselişe ancak 2020 yılı ilk çeyreğinde geçileceği beklentisinde.

İş Yatırım Araştırma Müdürü Bülent Şengönül, bu yıl swap maliyetlerine göre düzeltilmiş marjların 50-60 baz puan düşmesini öngörüyor. Ancak, Şengönül, şu noktaya da özel dikkat çekiyor: "Kârlılık için çok önemli olan bu oranı, Merkez Bankası'nın faiz indirimleri de etkiliyor. Merkez Bankası'nın her 100 baz puan indirimi, bankaların net faiz marjını yaklaşık 10 baz puan olumlu etki yapabiliyor. Bu anlamda piyasaları rahatsız etmeyecek boyutta yapılacak indirimlerin bankaların marjlarını olumlu etkileyebileceğini söyleyebiliriz."

4 EN KRİTİĞİ SORUNLU ALACAK

Sektörün sağlıklı olup olmadığını gösteren ana gösterge, aktif kalitesi. Bu nedenle ekonomi yönetiminden uluslararası kuruluşlara kadar pek çok kesimde odaklanılan ilk bilanço kalemi, sorunlu alacak göstergesi.

"Şu anda en çok tartışılan taraf, verdiğimiz kredilerden ziyade, Türk bankacılık sisteminin kredi kalitesine yönelik" şeklinde basına konuşan Hüseyin Aydın, sektörde bugün sorunlu kredilerin toplam krediler içindeki payının yüzde 4,2 olduğunun altını çiziyor. "Söz konusu olan yüzde 4, bizim yüzde 4'te kabul ettiklerimiz, tamamen ortadan kalkmış, tüketilmiş aktifler de değil" yorumunu yapıyor.

Vakıfbank Genel Müdürü Üstünsalih, bankaların yüksek oranda karşılık ayırması ve büyük bir kısmının teminatının bulunması nedeniyle bu alacakların önemli bir risk oluşturmayacağını düşünüyor.

Alternatif Bank Genel Müdürü Kaan Gür, geçtiğimiz yıllara oranla artış görülse de sorunlu alacaklar oranında piyasanın stabilize olması ve kredi hacmindeki büyümeyle 2019'un sonunda yukarı yönlü hareketin sonlanacağını tahmin ediyor.

Peki bu yıl sonu kaçı görecek? İş Yatırım yıl sonu takip oranı beklentisi yüzde 6'nin biraz altında. Bülent Şengönül, "Fakat tahminlerimize göre tepe noktası 2020'nin ikinci yarısında yüzde 6,7 ile görülecek" diyor. Şeker Yatırım Analisti Sevgi Onur da bu oran için yıl sonunda yüzde 6,7'yi modelliyor.

ABDİ SERDAR ÜSTÜNSALİH

ST ENDÜSTRİ ZİRVELERİ 2019

WOW CONVENTION CENTER
YEŞİLKÖY / İSTANBUL

5. Robot Yatırımları
Zirvesi ve Sergisi
1-3 Ekim 2019

2. Endüstri 4.0 UYGULAMALARI
Zirvesi ve Sergisi
1-3 Ekim 2019

4. PROSES
ZİRVESİ ve SERGİSİ
22-24 Ekim 2019

Enerjisini Üreten Fabrikalar
Zirvesi ve Sergisi
22-24 Ekim 2019

BAKIM
ZİRVESİ

Medya Sponsoru / **Zirve'den Canlı Yayın**

ST **ENDÜSTRİ** RADYO
kobilerin radyosu

stendustri.com.tr | 0212 220 96 88 | stalternatif.com

BU FUAR 5174 SAYILI KANUN GEREĞİNCE TOBB
(TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ) DENETİMİNDE DÜZENLENMEKTEDİR.

6 ALARM YAPILANDIRILANLARDA

Banka bilançolarında en merak edilen, ikinci grup krediler kalemi. Sektörde 30 Haziran bilgisine göre toplam 466 milyar dolar kredi toplamı bulunuyor. TEB Yatırım Bankacılık Analisti Övünç Gürsoy, ikinci grup kredilerin bu tutarın yüzde 11'i yani 50 milyar dolar civarında olduğunu açıklıyor ve bu ikinci grupta yeniden yapılandırılan kredilerin yüzde 35 payla toplam hacminin 18 milyar dolar olduğunu belirtiyor.

VakıfBank Genel Müdürü Üstünsalih, bu artışın nedenini kur ataklarıyla bilançolarında geçici bozulma yaşayan kredili şirketler ve bankaların yakın izleme rakamının hesaplanmasında kullandıkları modellerdeki farklılıklar olarak açıklıyor. Üstünsalih, bu yıl yakın izlemede yer alan şirketlerde hızlı toparlanma gördükleri ve bu nedenle oranının artış hızının yavaşlayacağını öngörüyor.

Zaten esas nokta, bu ikinci gruptan sorunlu alacak kalemine ne kadar kayış olacağı. Nurol Bank Yönetim Kurulu Başkanı Ziya Akkurt da, "Finans çevreleri yapılandırılmış ve yakın takibe alınmış kredilerin akıbetinin ne olacağına bakıyor. Kredilere getirilen yeni uygulamalar çevresinde yakın dönemde bu rasyo çok fazla değişmeyebilir" diyor.

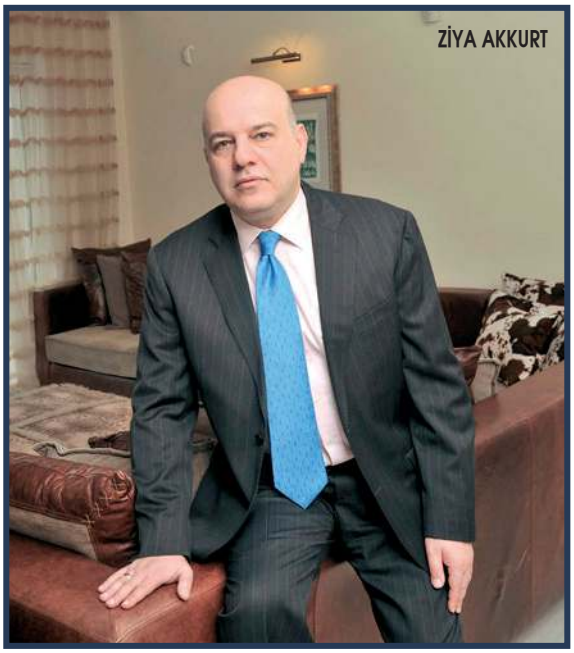
Övünç Gürsoy, bu noktada şunları söylüyor: "Yapılandırılmamış ikinci grup kredilerde enerji ve inşaat sektörü kredileri de var. Yeniden yapılandırılmamış taraftan sorunlu kredilere geçişler olması olasılığı asıl riski yaratıyor."

Gedik Yatırım Araştırma Direktörü Ali Kerim Akkoyunlu "Yeniden yapılandırılanlar önümüzdeki 6 ay-1 yıla vadeleniyor ama 6 ay sonra ne olacak" diye soruyor. Ekonomist Emre Alkin, banka bilançolarında yüzde 11 pay alan bu 2'nci grup kredilerin alarm verdiği uyarısında bulunuyor. Alkin, "İkinci gruba giren kredilerin yüzde 15 hatta 20'ye çıkma ihtimali var, böyle bakıldığında manzara hoş değil" diyor.

7 KÂRLILIKTA DURUM NASIL?

Sorunlu alacak ve ikinci grup kredilerdeki gelişmelerle oluşan aktif kalitesindeki erozyon, bankaların kredi iştahını olumsuz etkiliyor ve kârlılık rasyosunu eritiyor.

Evren Bolgün, 2018 Mayıs sonunda 23,8 milyar TL olan sektör net kârının, bu yıl mayıs sonunda 19,7 milyar TL'ye gerilediğine dikkat çekiyor. Bu tablo, özsermaye kârlılığını



da aşağı çekiyor. BDDK verilerine göre sektörün özkaynak getirisi aylık bazda 32 baz puan azalarak mayısta yüzde 11,1 oldu.

Yine de uzmanlar tüm bu düşüşe rağmen, sektörün özsermaye kârlılığının hala gelişmiş ülke sistemlerinden çok daha iyi seviyelerde olduğuna dikkat çekiyor.

"Özellikle kredi kalemlerindeki büyüme hızının düşmesine paralel net faiz marjının azalması ve sorunlu alacak rasyosunun artması kârlılıkları olumsuz etkiledi" yorumunu yapan Global Kapital Group CEO'su Tunç Akyurt, bu yıl sonunda özsermaye kârlılığında geçen yıla göre yüzde 1 düşüş bekliyor.

Bankacılar özsermaye kârlılıklarında baskının önümüzdeki iki yıl daha süreceği konusunda hemfikir. Bugünkü yüzde 11 seviyesinin yıl sonuna kadar korunacağı, ancak 2020 sonrası yüzde 15-16 seviyelerine dönülebileceği görüşündeler.

Ziya Akkurt, faiz indirimlerinin negatif trendi olumluya çevirebileceğini aktarıyor ve "Ama her ne olursa olsun, faiz marjları ve sorunlu krediler, özsermaye kârlılığını olumsuz etkiler" diyor. Sektörde ancak piyasaların durulması, fonlama maliyetlerinin normalize olmasıyla hedeflenen öz kaynak kârlılıklarına ulaşılabilecek. C

BARUT
HOTELS

baruthotels.com

444 96 00

Farkında Yaşa

finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

GÖSTERGE

Nisanda **103 bin kişi** bankalara olan **kredi borcunu ödeyemedi.** Geçen yıl bu sayı 84 bindi.

[Gündem]

Tüketici kredilerinde toparlanma beklenmiyor

Finans dünyasının her yıl artış görmeye alıştığı tüketici kredileri, 2019'da büyüme sancıları çekiyor. BDDK mayıs ayı verilerine göre tüketici kredilerinde, bireysel kredi kartları hariç, geçen yıla göre yüzde 3 düşüş var. Peki bu trend yılın ikinci yarısında kırılabilecek mi? Bu soruya banka çevrelerinden yanıt aradık:

TABLO PARLAK DEĞİL Taşıt kredileri son bir yılda yüzde 15, konut kredileri ise yüzde 7 geriledi. Adını vermek istemeyen orta ölçekli bir bankanın genel müdür yardımcısı, bu yılın tüketici kredileri açısından parlak geçmeyeceğini belirtiyor. Bu noktada, otomobil ve hafif ticari araç pazarında mayıs ayında oluşan yüzde 55'lik daralmayı ve ÖTV indirimleriyle ilgili kararı hatırlatıyor. Tabii konut piyasasında yaprak kıpırdamaması da cabası. Bankacılara göre haziran ayında üst üste çıkarılan "Enflasyona Endeksli Konut Kredileri" de bu tabloyu değiştirmedi.

TREND NE YÖNDE? Bankacılık danışmanı Derya Gürerk ise bireysel kredilerdeki düşüş trendini ağır ekonomik bunalım ve faizlerin yüksekliğine bağlıyor. "Her iki durumda da hem kredi veren hem kredi alan çok daha seçici davranıyor" diyen Gürerk, bu durumdan çıkışın ilk şartının faizlerin düşmesi, ikinci şartınınsa güven endeksinin yükselmesi olduğunu belirtiyor. Gürerk sözlerini şöyle sürdürüyor: "Faizlerde düşüş olsa bile bireysel kredilerin artmasına katkı yapacak tek şey varlık ve ürün fiyatlarının inmesi olacak. Firmaların ürün fiyatlarını, yıl sonuna doğru satış hedeflerini tutturmak ve stoklarını azaltmak için düşürmesi söz konusu olabilir. Ancak bu durumda kredilerde bir miktar artış olabilir."

niş alan

Düğünleri de sigortalıyorlar

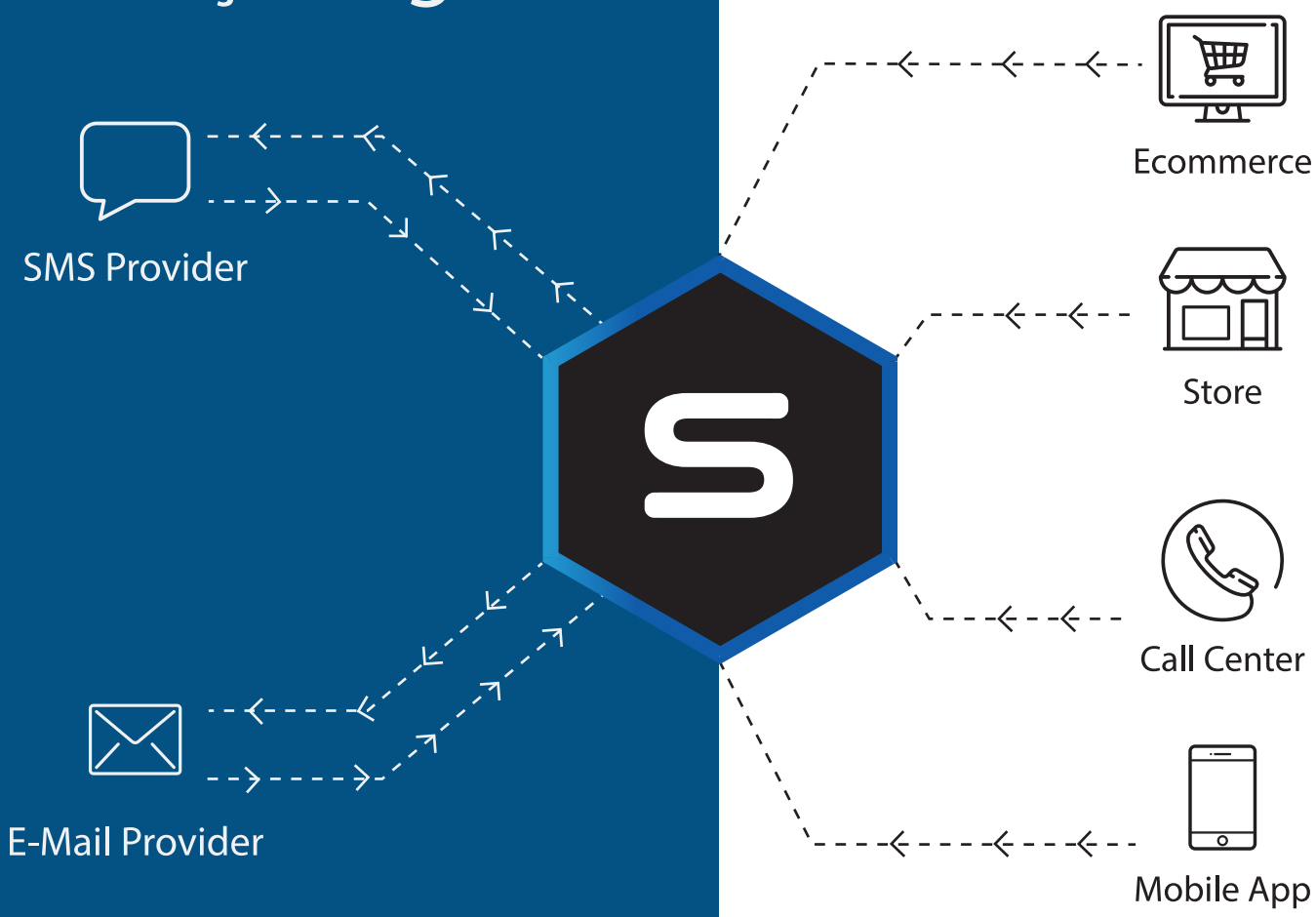
Yaz ayları aynı zamanda düğün sezonu... Yoğunlaşan düğünler sigorta sektörünü de gündemine giriyor. İngiltere'de yılda 250 bin düğün gerçekleşiyor. Şaşıracaksınız ama bu düğünlerin yüzde 30'unun da sigortası mevcut. Çünkü istatistiklere göre planlanan her 10 düğünden ikisi iptal ediliyor. Bu alanda Türkiye pazarına yeni ürün sunan **Chubb Türkiye Ülke Başkanı Emre Buğday** ile konuştuk:

UZAKDOĞU'DA YAYGIN Düğün sigortası dünyada 7-8 yıllık bir geçmişe sahip. Dünyada Amerika Tayland ve Japonya'da daha yaygın kullanılıyor. Düğün.com'un verilerine göre Türkiye genelinde yılda ortalama 550 bin çift nikah masasına oturuyor, fakat planlanan düğünlerin yaklaşık yüzde 20'si de iptal ediliyor. Biz bu yıl Türkiye pazarında talebi görmek istiyoruz. Bizim için heyecanlı bir ürün, 3 ay önce satışına başladık. Doğru satış mecralarının nereleri olduğunu bulmaya çalışıyoruz. Şu an düğün.com internet sitesiyle çalışıyoruz, iyi bir talep de var.

10 BİN İYİ RAKAM Bu yıl için Türkiye'de yıllık 550 bin düğün sayısından yola çıkarsak bunun yüzde 2-3'ünü sigortalamak istiyoruz. 10-15 bin düğün için talep alabilirsek ürün başarılı olur. Bu ürünle, düğün sahiplerini düğün öncesinde, esnasında ve sonrasında yaşanabilecek sorunlara, düğünün ertelenmesi veya iptal edilmesi risklerine karşı güvence altına alıyoruz. Ürün çiftin ve ya birinci derece yakınlarının sağlık sorunları, mekanla bir anlaşmazlık olması ya da deprem, sel gibi doğal afet durumlarında olan iptalleri kapsıyor. Çiftin anlaşmaması durumunda iptali kapsamıyoruz. Belirli limitlerle 3 ayrı paketimiz mevcut, 7 ila 21 bin TL arası teminat verebiliyoruz. Bu sigortaların yıllık ücretleri ise 400 ila 600 TL arasında oluyor.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Yönelik Geliştirdiğimiz

"İzin Bankası" Çözümümüz ile **İzinli Veri Yönetimi!**



İzin Bankası, kişisel verileri korumak, depolamak, kullanmak ve imha etmek olan tüm ticari faaliyet yürütenlerin ihtiyacı olan bir üründür. E-mail ve SMS gönderim faaliyetlerinde ortaya çıkan altyapı sağlayıcıları ve provider'lar arasındaki güncel ve geçerli/kullanılabilir veri senkronizasyonunu sağlayacak kesin, güvenilir ve geriye dönük raporlanabilir veri barındırma ihtiyacı duyan tüm firmaların kullanması önerilen bir hizmettir.

Türkiye'nin Her Yerinden **444 MAIL (62 45)**

www.setrow.com | TURKEY • POLAND • U.A.E.

setrow

Faktoring yıla zorlu giriş yapan sektörlerden biri… Ekonomideki büyüme sancıları, ticaretin nabzını tutan faktoringi olumsuz etkiledi. Bu yıl için yüzde 15 büyüme hedefi olmasına rağmen sektörde ilk 3 ayda işlem hacmi yüzde 36 daraldı. Sektörün lider oyuncularından Garanti Factoring Genel Müdürü Kaya Yıldırım, ilk üç aydan sonra hareketlenme yaşandığını haber veriyor.

"Nisan ve mayıs aylarında işlem hacimleri artmıştı. Haziranda ise bayram, izinler nedeniyle piyasa daha sakinleşti" diyen Yıldırım'a göre özellikle tekstil, turizm, imalat sanayi ve lojistik tarafında işlemler daha iyi gidiyor. Yıldırım, yılın devamı için şöyle bir tablo çiziyor:

"Yılın devamında sektörün genel çabası, toplam işlem hacminde geçen yıl sonuna ulaşmak. Yılın üçüncü çeyreğinde özellikle TL işlemlerin ivme kazanmasını bekliyoruz."

Garanti Factoring Genel Müdürü Kaya Yıldırım ile sektörün performansını masaya yatırdık:

● 2019, faktoring sektörü için nasıl geçiyor?

Faktoring sektörü zorlu bir çeyreği geride bıraktı. İlk üç ayda sektörde işlem hacmi, yıllık yüzde 36 daraldı. Sektörün yüzde 80'ini oluşturan yurt içi işlemlerde bu daralma yüzde 40'lara ulaştı. "Son üç ayda bir hareketlenme var, nisan ve mayısta işlem hacimleri arttı" diyen sektörün liderlerinden Garanti Factoring Genel Müdürü KAYA YILDIRIM, bu yıl için sektörün hedefinin 2018 yılı 146 milyar TL işlem hacmini yakalamak olduğunu açıklıyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

■ 2017'de yüzde 18 büyüyerek 145 milyar TL işlem hacmine ulaşan faktoring, 2018 yılını 146 milyar TL ile kapatmıştı. Son açıklanan verilere göre bu yılın ilk üç ayında işlem hacmi, 25,7 milyar TL oldu. 2018 çeyrekte bu kalem, 40,3 milyar TL'ydi. İlk çeyrekte işlem hacminde TL'de yüzde 36'lık bir daralma var.

Sektörün işlem hacminin kabaca yüzde 80'i yurt içi işlemlerden geliyor. Burada daralma yüzde 40'larda seyrediyor.

Sözleşme sayılarında da yüzde 20 civarında azalma mevcut. Ortalama işlem tutarları küçülüyor; o nedenle burada daralma daha sınırlı gidiyor. 2019 ilk çeyrekte hizmet verilen müşteri sayısı 88 bin olarak açıklandı.

● Bu durumda ihracat faktoringi daha iyi durumda, değil mi?

■ Bu yıl ilk çeyrekte yurt dışı işlemlerde daralma yüzde 24 oldu. Bu küçülme ithalat tarafındaki işlemlerden kaynaklanıyor.

Şu an için ihracat tarafında pozitif ayrışan bir büyümeden bahsetmek için çok erken. 2019'un ilk çeyreğinde ihracat faktoringinin toplam işlem hacminde payı yüzde 20'ye çıktı. İthalat faktoringinin, taşıdığı yüksek kur riski nedeniyle payı yüzde 1 gibi çok düşük bir seviyeye geriledi.

Bu yıl sektörde büyüme gelecek alan olarak ihracat işlemlerini görüyoruz.

● Peki ilk çeyrek sonrası bir hareketlenme var mı?

■ Son üç ayda bir hareketlenme var. Nisan ve mayıs aylarında işlem hacimleri artmıştı. Haziranda ise bayram, izinler nedeniyle piyasa daha sakinleşti.

Tekstil, imalat sanayi ve lojistik daha iyi gidiyor. İhracata dayalı işlerde, turizmde talepler artıyor. Aynı şekilde hem yaz aylarının hem turizmin iyi gitmesinin etkisiyle gıda tarafında da artış trendi var.

"TABANA YAYILACAĞIZ"

HEDEFLER

Garanti Factoring olarak bu yılın ilk üç ayında işlem hacimlerimizde sektörle paralel bir daralma yaşandı. İhracat işlemleri tarafında durumu bir miktar daha koruduk. Biz daha fazla KOBİ'ye hizmet vermeye çalışıyoruz. Amacımız daha çok müşteri kazanımında bulunmak. TL tarafında kendimize koyduğumuz agresif hedeflerimiz var. Burada da özellikle daha fazla ihracat, imalat ve turizmci işlemleri istiyoruz, bu alanların desteklenmesi gerektiğini düşünüyoruz.

TEKNOLOJİYE YATIRIM

2018'i 13,3 milyar TL işlem hacmi ve 37 bin adet işlemle bitirdik. 2019 ilk çeyrek sonu itibarıyla 19,3 milyon TL kâr rakamına ulaştık. Bu yıl sonunda 2018 rakamlarını yakalamak istiyoruz. Bu yıl faktoring aplikasyonumuzu kullanıma açtık, 2 ayda 54 bin başvuru aldık. 10 bin müşterimiz bu kanalı kullandı, bu sayıyı artırmak istiyoruz. Bugünlerde alıcı/keşideci reytingi üzerinde çalışıyoruz. Gelecek alacakları ve çekler için belirli bir puanlama yapacağız. Böylece daha kısa sürede müşterilere alacak kalitesine göre daha uygun fiyatla finansman sağlayabileceğiz. Projeyi, yıl sonuna kadar bitirmeyi planlıyoruz.

"TAHSİLATLAR İYİ, 2018'İ YAKALARIZ"

TL tarafında sektörde büyük bir rekabet var. Faktoring işlemlerinde asıl payı alan en büyük ilk 10 şirketin hareketleri işlem hacmini etkiliyor.

● Bu yıl sonu için nasıl bir öngörünüz var?

■ Yılbaşında bu yıl için yüzde 15 büyüme beklentisi vardı. Ancak bu yılın devamında sektörün genel çabası toplam işlem hacminde geçen yıl sonunda oluşan sonuçlara ulaşmak. Geçen yılı yakalayabilirsek seviniriz. Yılın üçüncü çeyreğinde özellikle TL işlemlerin ivme kazanmasını bekliyoruz. KOBİ segmentinde yapılan işlemlerin hacimlerinde artış olmasını öngörüyoruz.

● Geçen yıl start alan tedarikçi zinciri finansmanı platformunda hacimler nasıl? Beklenen büyüme gerçekleşti mi?

■ Tedarik zinciri finansmanın yurt içi işlemlerde ne kadar payı olduğu veri olarak takip edilmiyor. Platformda işlemler yapılmaya başlandı. Şirket olarak biz de burada sözleşme imzaladık. Yalnız sistemde tedarik finansmanında etkin olan büyük oyuncuların teyit işlemlerine onay vermeleriyle platforma girmeleri gerekiyor. Türkiye'de bu alanda en büyük ilk 10 şirketin platforma girmesi lazım. Ancak bugün için bu büyük şirketler teyit vermek, yükümlülük altına girmek istemiyorlar. Baktığınızda belki 3 gün sonra ödeyeceği alacağı söz verdiği zamanda ödemesi gerekecek. Ekonominin daha rahat olduğu bir dönem olsa girişler daha yüksek olurdu.

O nedenle bugün platforma daha orta ölçekli ve altı firmalar girmek istiyor. Bu platformun gelişmesi tamamen büyük yapıların sisteme entegre olmasıyla mümkün. Bugün için istenen hızda ve hacimlerde gittiğini söyleyemem.

Platforma girişte FKB üyesi şirketlerin bir maliyeti yok, yalnız üye olmayan bankalar giriş ücreti ödüyor. Bazı katılım ve kamu bankaları platforma girmek için görüşüyor diye biliyoruz.

● Faktoring, yüksek sorunlu alacak oranlarıyla çalışan bir sektör. Bu oranlarda son durum nasıl?

■ Sorunlu alacak oranı 2018 sonunda yüzde 6,2'ydi. Bu yılın 31 Mart'ı itibarıyla yüzde 7,2'ye gelmiş durumda.

Ancak bu artış, sorunlu alacakların artmasından değil toplam sektördeki daralmadan yani daha az işlem hacmi olmasından kaynaklanıyor. Sektörün alacağı ilk üç ayda 29,6 milyar TL'ye ulaştı.

Bu yılın ikinci yarısında sorunlu alacak oranı, daralma devam ederse aynı nedenle bir miktar daha artabilir. Yüzde 7,5-8'lere kadar gidebilir, ancak yılı son çeyrekteki büyümeyle yüzde 7 oranlarında kapatacağımızı düşünüyoruz.

● Tahsilat tarafında sorun var mı?

■ Tahsilatlar iyi gidiyor, orada bir sorun yok. Bir ara konkordatolarla tahsilat sorunu yaşanmıştı ama şimdi çok nadir görülüyor. Bu yıl büyük bir sorun olmadan böyle devam edeceğini düşünüyorum.

● Tüm bu tablo içinde sektörün kârlılığı nasıl?

■ Sektör geçen yılı iyi bir kârla 1,4 milyar TL ile kapattı. 2019'un ilk üç ayında da 408 milyon TL kâr yazıldı. İlk çeyrekte sektörün kârlılığını geliştirdiğini görüyoruz. Sektörde büyük oyuncular daha tabana yaygın işler yapıyor ve daha ihtiyatlı, seçici davranılıyor. C

VADELER KISALDI

120 GÜNLERDE

Sektörde vadeler genelde 120-270 gün arasında değişir. Geçen yıl ağustos sonrası vadeler 90 güne kadar inmişti. Ama şimdi tekrar ortalama 120 günlere geldik. Ticarette insanlar önünü göremediği için yöneticiler doğal olarak vadeleri daha kısa tutuyor. Aslında bunun ana iki nedeni var: Birincisi vadeyi açabilmek için kârınızın altında bir oranla ilave bir finansman bulmanız gerekiyor ki para kazanılabilsin. İkincisi de döviz etkisiyle piyasaların dalgalı olduğu dönemde 3-6 ay sonrasını bilemiyoruz. Son çeyrekte ekonominin açılmasıyla vadeler de açılır.

İYİ İŞLERDE REKABET

Sektörde faiz oranları çok değişken, şu an yüzde 25-28 arasında değişiyor. Sektörde işlem sayısı azaldığından iyi işlerde yüksek bir rekabet oluşuyor. Hacim yaratılması için önemle bir faiz rekabetine giriliyor. BDDK finansal kurumlar için sermaye tabanını yukarı çekerek öz sermayelerini 30 milyon TL'ye çıkarmalarını istedi. Bugün sektörde 57 şirket var, ancak ilk 10 işlem hacminin yüzde 63'ünü yapıyor. Bu sermaye artırımıyla şirket sayısı da değişebilir.

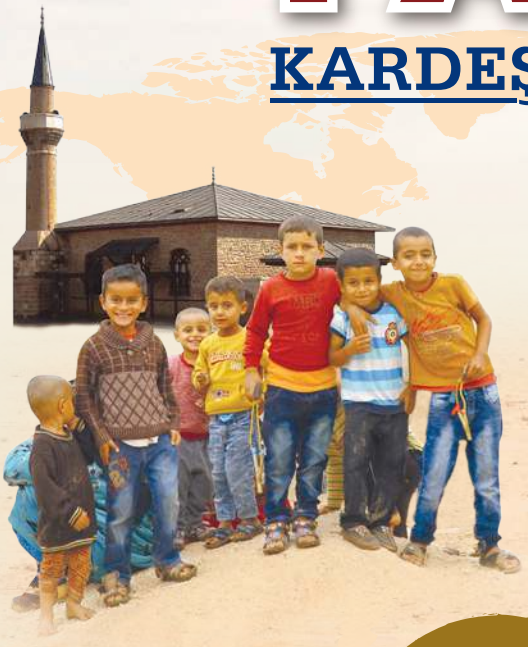
DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI
THE PRESIDENCY OF RELIGIOUS AFFAIRS
رئاسة الشؤون الدينية

TÜRKİYE DİYANET VAKFI
TURKIYE DIYANET FOUNDATION
وقف الديانة التركي

TDV Mobil Bağış

KURBANINI PAYLAŞ

KARDEŞİNLE YAKINLAŞ



Yurt İçi
Kurban Bedeli
890₺

Yurt Dışı
Kurban Bedeli
725₺

SON GÜN

Bankalar
9 AĞUSTOS 2019

Müftülükler
10 AĞUSTOS 2019

ONLINE BAĞIŞ
bagis.tdv.org

ÇAĞRI MERKEZİ
+90 312 416 90 00

/DiyanetVakfi | /DiyanetVakfi | /turkiyediyanetvakfi

TEKNOLOJİ LİDERLERİ

Sadece bankalar değil, leasingden sigortaya BES'ten faktoringe finansın her alanında teknoloji yatırımları artıyor. Bu trendin arkasında ise müşterinin artık bilgiye her an ve her yerde ulaşma isteği var. Yatırımlar otomasyondan yapay zekaya chatbot'lardan robatlara kadar uzanan bir çeşitliliğe sahip. Değişimi yöneten şirket liderleri, önümüzdeki dönemde de teknoloji yatırımlarını sürdüreceklerini söylüyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Bankacılık, Türkiye'nin teknolojiye en çok yatırım yapan sektörlerinden biri. Son bir yıldır özellikle robot teknolojisine yapılan yatırımlar sektörde dikkat çekiyor. Yakın geçmişe kadar sadece kontrol, kayıt tutma ve düzenleyici ofis işleri için teknolojiyi kullanan bankalar, bugün verimliliklerin artması için yapay zeka tabanlı robotlar, sanal asistanlar ve hatta fiziki robotlara yatırım yapıyor.

Son olarak TEB ve Albaraka Türk'te farklı süreçlerde robot yazılımlar devreye alındı. Bu yazılımlar, ortalama bir çalışana göre 3 kat hızlı çalışıyor ve 7 gün 24 saat yüzde 100 verimlilikle hatasız işlem yapabiliyor. Daha da ötesine gidersek… Bugün İş Bankası şubelerinde insansı müşteri destek robotu Pepper gelenleri karşılıyor, sohbet ederek işleme göre ilgili birimlere yönlendiriyor.

Bankacılıktaki bu trend, finansın diğer alanlarında da kendini hissettiriyor. Bankacılık dışı finansın öncü şirketleri, dijitalleşme, mobilite ve robot yazılımlara yatırım yapmayı sürdürüyor.

BES'TE ROBOT DÖNEMİ

Son 2 yılda finansta değişim geçiren alanlardan biri, bireysel emeklilik sistemi. Otomatik katılım rüzgarıyla daha çok katılımcıya ve daha az maliyetlerle ulaşma ihtiyacı, oyuncuları hızlı bir değişime sürükledi. Bu yıl gerek tüm cayanların yeniden sisteme girmesi gerek kıdem tazminatıyla ilgili olası gelişmeler, bu değişimin daha da hızlanacağını gösteriyor.

Sektördeki bu eğilimi gören Anadolu Hayat Emeklilik, 2011'den itibaren yazılım ve donanım altyapılarına 25 milyon dolardan fazla yatırım yaptı.

Bu yıl da 500 bin dolar bütçe ayırdıklarını açıklayan genel müdür yardımcısı Haldun Aydoğdu, müşterilerinin yüzde 30'unun internet ve mobil şubeleri kullandığını vurguluyor. "Dijitalleşmenin norm haline geldiği günümüzde, müşterilerin karşısında çok sayıda seçenek olduğunu ve müşteri sadakatinin kırılganlaştığını görüyoruz" diyen Aydoğdu, internet ve mobil şubelerin yenilenmesi, chatbot ve roboadvisor teknolojileri üzerinde çalıştıklarını belirtiyor. Yönetici, ayrıca 2020'de verilerin toplanması, veri gölü ortamında saklanması ve makine öğrenim algoritmalarıyla her müşteriye verilen hizmetlerin özelleştirilmesine yönelik teknolojilere yoğunlaşacaklarını da dile getiriyor.

AvivaSa da bu yıla "AvivaSA Mobil" lansmanıyla giriş yaptı. Bu projenin mimarlarından AvivaSA İş Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Fahri Arkan, yıl sonuna kadar BES ve hayat sigortaları işlemlerinin yapılabildiği bu uygulamayı, daha da geliştirmeye odaklandıklarını

"35 BİN POLİÇE ONLİNE ÜRETİLDİ"

LEVENT SÖNMEZ
ANADOLU SİGORTA GM. YARDIMCISI

SAĞLIĞIM CEPTE BAŞLADI

Dijitalleşmeyi ürün, hizmet, kanal ve iş modelleri bağlamında bütünsel bir strateji olarak düşünüyoruz. Dijital Acente Platformu projesiyle (DAP) bugün 214 acentemizin, bulut teknolojisi üzerinden kendi internet sayfalarıyla 7/24 online satışını yapabilmesini sağlıyoruz. Yapay zeka ve robot teknolojileri de süreçlerimizde daha fazla yer almaya başladı. Yapay zeka konusunda 'AS'LI Robot', bir RPA (Robotic Process Automation) örneği ve acentelerimizin önemli operasyonel yükünü üstleniyor. Mobil aplikasyonumuz Sigortam Cepte'de yapay zeka uygulaması Turbo Jet'i hizmete sunduk. Konut sigortalarında 1.000 TL'ye kadar olan hasar ödemelerini 5 saniyede ödeyebiliyoruz. Bu yıl yeni sağlık uygulaması "Sağlığım Cepte"yi de hayata geçirdik.

1,2 MİLYON KİŞİ YARARLANIYOR

Teklif almak üzere bireysel internet şubemize yıllık yaklaşık 170 bin kişi giriş yapıyor. Hizmetlerden yararlanan kullanıcı sayısı yıllık 1,2 milyon. Online'dan en geniş self servis hizmet sunan şirketiz. 2018'de 35 binin üzerinde poliçe online olarak üretildi. Sadece dijital kanallarımızdan self servis yapılan satış 12 milyon TL'ye ulaştı ve her yıl yüzde 100 büyüyor. Sigortam Cepte'ki geliştirme ve iyileştirmelerle yılda yaklaşık 1 milyon TL tasarruf ettik. Tazminat süreçlerinde doğrudan işleme uygulamalarında yapay zeka yatırımlarımızı hızlandırmayı planlıyoruz. Sağlığım Cepte için de hizmet çerçevemizi olabildiğince genişletmeyi hedefliyoruz. 2020 sonuna kadar tüm hasar aşamalarının detaylı ve anlık dijital ortamlarda takip edilebilmesini istiyoruz. Ayrıca giyilebilir teknolojilere yoğunlaşarak mobil uygulamalarımızla entegre çalıştıracağız.

ifade ediyor. Uygulamanın 100 bin aktif kullanıcısı bulunuyor. Arkan, mekandan ve cihazdan bağımsız kullanılabilen saha satış yönetimi platformu Ocean'ı kullanarak 200'ün üzerinde satış çalışanını mobilize ettiklerinin de altını çiziyor. Yakın dönemde robotics projesini de devreye aldıklarını aktaran Arkan, bu şekilde artan verimlilikle 25 çalışanlarını daha fazla katma değer yaratan farklı görevlere aktardıklarını söylüyor. Arkan'ın önümüzdeki dönemde radarında yapay zeka ve blockchain teknolojileri bulunuyor.

LEASİNGDE MOBİLE GEÇİŞ

Leasing sektöründe de dijitalleşme rüzgarları esiyor. Yapı Kredi Leasing ve Aklease, bu alanda öncü iki şirket.

Yapı Kredi Leasing'de dijital dönüşüme imza atan yönetici olan genel müdür Fatih Torun, geçtiğimiz yıl başlayan değişimi şöyle aktarıyor:

"Sektörün ilk mobil uygulamasını hayata geçirdik. Depolarımızda yer alan makinelerin üzerindeki QR kodunu okutarak mobil uygulamamızdan hızlıca ilanlara ulaşıp yerinde teklif verebiliyoruz." Şirket, yenilediği web sitesinden faydalanan müşterileri sayısında da yüzde 53 artış sağladı. Torun, teknoloji tarafında ayrıca ikinci el makine ekipman satış platformunu da gözden geçirdiklerini ve bu platform üzerinden 50 milyon TL'lik işlem hacmi gerçekleştirdiklerini aktarıyor. Yönetici, mobil uygulamalarda yıl sonuna kadar ek fonksiyonlarla daha fazla müşteriye dokunmak istiyor. Torun, yeni dönem planlarını şöyle özetliyor:

"Dijitale yatırımı sürdürüyoruz, iş birliği yaptığımız üretici odaklı yeni bir dijital platformu haziran ayında açtık. Son 2 yılda 3 bin 600 satıcıdan ekipman alımı gerçekleştirdik. Tamamını dijitale taşıyarak 3 yılda yüzde 20,3 olan satıcı kanalı portföyümüzü yüzde 40'lara çıkaracağız."

ALPER TUNGA EMECAN

ÇETİN DÜZ

Aklease de genel müdür Çetin Düz yönetiminde tüm iş süreçlerini gözden geçirerek önemli teknoloji yatırımlarına imza atıyor. "Leasing işlemlerini gerçekleştirmek için kullandığımız teknoloji platformu ve yazılımını, günümüz teknolojileriyle uyumlu, hızlı, kolay ve mobil olacak şekilde yeniledik" diyen Çetin Düz, son 3 yılda dijitalleşmeye yönelik çok ciddi teknolojik altyapı yatırımları yaptıklarını açıklıyor. 2019'da bu yatırımlara devam ettireceklerini belirten yönetici, "Biz iş yapışımızı değiştirirken beraber çalıştığımız paydaşlarımız da değiştiğini görüyoruz. Yeni kurulan AR-GE ve teknoloji merkezlerinin de hayata geç-

"6 DEPARTMAN 30 SÜREÇTE KULLANIYOR"

İLK UYGULAMA

2018'i, teknoloji ve inovasyon odaklı geçirdik. 2018'de yeni teknolojilere yaptığımız yatırım, yatırım bütçemizin yüzde 25'ine ulaştı. Yapay zeka, robot dönüşüm projesi ve start up alanına yoğunlaştık. İlk yapay zeka uygulaması ADA'yı (Aksigorta Dijital Asistanı) başlattık. Acentelerden gelen taleplerin cevaplanma süresini 2 saatten 2 dakikaya düşüren ADA, 6 farklı departmanda 30 farklı süreçte kullanılıyor. Yılda 2 milyon işlem gerçekleştirmesini planlıyoruz.

3 PUANLIK ARTIŞ

ADA, 200 milyon TL prim üretimi yaptığımız filo işlemlerinde bütün süreci uçtan uca yürütüyor. ADA ile insan kaynakları, çağrı merkezi, finans ve muhasebe, hasar, acenteler gibi departmanlara destek verdik. Aksigorta'nın yüzde 40 büyüdüğü 2018'de çalışan sayısı desteği ADA ile karşılandı. 7 farklı departmanda 60'tan fazla süreçte 850 bin başarılı işlem gerçekleşti. Yapılan bu süreçlerle müşteri memnuniyetinin 3 puan artırılması sağlandı. ADA, yakın gelecekte tüm yapay zeka bileşenleri ve bunlarla entegre diğer teknolojileri kullanarak tüm süreçlerimizde en büyük yardımcımız olacak.

METİN DEMİREL
AKSİGORTA GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

Kaybetmek yok diyenlere, sınır yok!

Aracınızla yurt dışına çıkarken zorunlu Yeşil Kart Poliçenizi www.anadolusigorta.com.tr üzerinden kolayca yapabilirsiniz!

TC Kimlik numaranızı ve plakanızı girin, poliçeniz kapınıza kadar gelsin, seyahat planınız stressizce devam etsin!

0850 724 0850
www.anadolusigorta.com.tr

ANADOLU SİGORTA
Kaybetmek yok.

Türkiye İş Bankası kuruluşudur.
TÜRKİYE İŞ BANKASI

mesi leasing şirketleri için ciddi fırsatlar anlamına geliyor" şeklinde konuşuyor.

FAKTORİNGİN GÖZDESİ

Son 3 yıldır faktoringde merkezi fatura kayıt sistemi, kredi kayıt bürosu ve risk merkezi tarafından dijital ortamda sunulmaya başlanan hizmetler, e-defter ve e-fatura çalışmaları teknolojik yatırımları tetikliyor.

Deniz Faktoring, müşterilerin tamamen dijital ortamda faktoring yapabildikleri "Deniz'e Çek Gönder" mobil uygulamasını pazara sundu. "Yatırımlarımız kendi ölçeğimizde çok ciddi rakamlar. Kendi teknoloji merkezimizde, grubumuzun iştiraki Intertech'in IT partnerliğinde yapıyoruz" diyen Deniz Faktoring Genel Müdürü Alpertunga Emecan, mevcut uygulamalarıyla 100 bini aşan müşteriden toplam 20 milyar TL üzerinde faktoring talebi aldıklarını ve bunun 3,5 milyar TL'sini kullandırdıklarını belirtiyor. Bu projeyle müşteri sayısı da 3 binden 100 bine çıktı.

QNB Finans Faktoring de iki yılda teknolojiye 1,5 milyon dolar gibi önemli bir yatırım yaptı. Şirkete teknoloji serüveninde yön veren QNB Finans Faktoring Genel Müdürü Nergis Ayvaz Bumedian, 2020 sonuna kadar yapay zeka, makine öğrenimi ve mobil teknolojiler yoğunluklu olarak 400-500 bin dolar daha yatırım planladıklarını açıklıyor. "Core Factoring" yazılımını bu yıl devreye alan şirket, yapay zeka ve makine öğrenimi destekli dijital kanalları da kısa sürede başlatmak için çalışıyor. Bumedian, 2019 sonunda özellikle kredi değerlendirme ve risk analizinde yüzde 40'a, operasyonel tarafta yüzde 100'e varan bir şirket içi verimlilik artışı öngörüyor. Bumedian'ın şirketi için finteklerle ortaklık arayışları da sürüyor. Bu iş birlikleriyle müşteri ve işlem sayılarında artış hedefleniyor.

SEVİL DİNÇER

TEB Faktoring ise yarattığı teknolojiyle ana iş süreçlerinin neredeyse tamamını geliştirdiği uygulama üzerinden takip ediyor. Şirkette değişim projelerini yöneten bilgi teknolojilerinden sorumlu genel müdür yardımcısı Sevil Dinçer, 2017'de iPad uygulaması ve 2018'de istihbarat sürecinde otomatik karar sistemiyle yakaladıkları ilerlemeyi şöyle aktarıyor:

"Yarattığımız karar ağacıyla istihbarat süreçlerimizi hızlandırırdık ve kaynak verimliliğini artırdık. Bugün müşterilerimizin yüzde 15'ini dijital kanallardan kazanıyoruz." Dijitalleşme şirkete yıllık 2 milyon TL'yi aşkın olumlu katkı yapıyor. Dinçer, iş zekası, kredi tahsis ve istihbarat süreçlerinde makine öğrenmesi ve yapay zeka teknolojileriyle 2019-2020 döneminde toplamda 400 bin TL kaynak ayırdıklarını söylüyor.

FİNANSMAN ŞİRKETLERİ NE YAPIYOR?

Finansman şirketleri tarafındaysa oyun, 2017 sonrası mikro kredilerle pazara giren Turkcell, Evkur gibi şirketlerle yeniden kuruluyor. Finansman şirketleri, hem otomotiv hem mikro finansmanlarda daha büyük müşteri kitlesine ulaşmak için girdiği yoğun rekabette teknolojiden yardım alıyor. Teknoloji liderleri, özellikle tüketici için kredi süreçlerini kolaylaştırmak adına projeler yürütüyor.

Örneğin Koçfinans, yazılım projelerinde çevik yönetim metodolojisine geçerek ürünü temel haliyle devreye alıp gelen geribildirimlerle gerekli geliştirmeleri yapıyor. Koçfinans bilgi teknolojilerinin başında olan direktör Özlem Kumuk, "Bu yıl mikro krediler için yeni kredi platformumuzu kullanmaya başladık. Yıl sonuna kadar bireysel taşıt kredileri kısmını tamamlamayı hedefliyoruz" diyor. Şirketin dijital şubesi de yoğun kullanılıyor. İlk beş ayda müşterilerin yüzde 70'i bu kanalı tercih ediyor. Kumuk, şirketinin gelecek hedefini, müşteri ürünü satın alacağı kanalda direkt kredi çözümüyle bulunmak olarak açıklıyor. Bunun için tüm yazılım geliştirmelerini API ve mikroservis altyapısı üzerine inşa ettiklerini aktarıyor. 2020 sonuna kadar Koçfinans, teknoloji tarafında1-2 milyon dolarlık yatırım planlıyor.

Oto finansmanında etkin şirketlerden AlJ Finansman'ın da yeni ve ikinci el araç kredisi başvuru sürecini uçtan uca dijital ortama taşıyan "KredimOL" uygulaması dikkat çekiyor. Şirkette teknoloji projelerinden sorumlu sistem geliştirme müdürü Ceyda Özkul, "Mevcut müşterilerimizin yüzde 30'u kredilerine ilişkin işlemlerini, taleplerini online işlemler ve mobil kanallarımızdan gerçekleştiriyor" diyor. KredimOL'un taksit hesaplama ve başvuru yapısını farklı platformlara da entegre ettiklerini söyleyen Özkul, tüm bu çalışmalarla iş süreçlerinde yüzde 30'a varan verimlilik yakaladıklarının altını çiziyor. AlJ Finansman önümüzdeki dönemde mobilite, yapay zeka ve sürekli dijital dönüşüm çalışmalarıyla açık servis yapılı hizmetler oluşturmaya odaklanacak. C

Türkiye'nin en çok satan yat ve deniz kültürü dergisi

DENİZLER, TEKNELER VE GEZGİNLER HAKKINDA HER ŞEY

GEZİ ÖZEL AĞUSTOS SAYISI BAYİLERDE

En yeni tekneler, denizcilik dünyasından en son haberler, yelken yarışları ve Türkiye'nin en kapsamlı tekne alım-satım rehberi YATMARKET ile birlikte...

yachtturkiye yachtturkiye @yachtturkiye www.yachtturkiye.com

YACHT AppStore ve Google Play'de

DB

"TL VARLIKLARDA FIRSAT VAR"

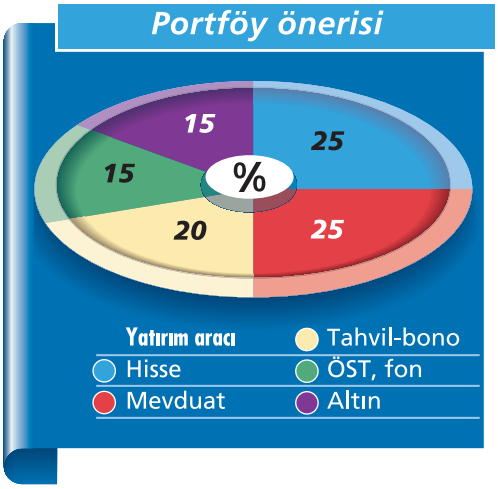
Merkez Bankası'nın 425 baz puanlık faiz indirimi sonrasında konuştuğumuz Ziraat Yatırım Genel Müdürü UĞUR BOĞDAY, bu yıl makro göstergelere bağlı 275 baz puan daha faiz indirimi olacağını düşünüyor. Yaşanan süreçte TL varlıkların öne çıkmasını bekleyen Boğday, hisse senedinin ucuz olduğunu, mevduat ve tahvil tarafında fırsat olduğunu söylüyor. Boğday, "Varlık fiyatlarından yeniden fiyatlama eylül sonrasındaki makro göstergelere göre şekillenir" diyor.

TALİP YILMAZ
tyilmaz@ekonomist.com.tr

Piyasalar açısından gündemin oldukça yoğun olduğu bir ayı geride bıraktık. Özellikle S-400 füze alımı sonrasında ABD ile yaşanan yaptırım belirsizliği, TCMB'nin 25 Temmuz'daki toplantısında 425 baz puan faiz indirimi, FED'den faiz indirimi yönündeki haberler, yakından takip edildi. İşte böyle bir ortamda ağustos ayına giriyoruz. Yaz ayları olmasına rağmen piyasanın gündemi yine yoğun. Makro göstergelerden, merkez bankalarının faiz kararlarına, bölgesel risklere kadar gündemde çok konu var. Böyle bir ortamda yatırımcının yol haritasını nisan ayında Ziraat Yatırım'ın genel müdürlüğü görevini üstlenen Uğur Boğday ile konuştuk. Yatırım araçlarındaki beklentilerini ve önerilerini aldık. Boğday sorularımıza şu yanıtları verdi:

● Hangi faktörler piyasalar üzerinde etkili olacak, gündem maddeleri içeride ve dışarıda nelerdir?

■ 2019 yılının başından beri olduğu gibi ABD-Çin ticaret görüşmeleri, gelişmiş ülke merkez bankalarının para politikaları, Brexit süreci ve jeopolitik gelişmeler (ABD-İran gibi) küresel piyasalardaki risk algısı üzerinde etkili olacaktır. Yurt içinde yine ilk yarıda olduğu gibi ABD-Türkiye ilişkileri, TCMB para politikası, piyasalar üzerinde etkili olacak. Bunların yanında Doğu Akdeniz'de yapılan sondaj çalışmaları da AB ile olan ilişkilerimizi etkilemeye devam ediyor. TCMB'de başkan değişikliği sonrası faiz indiriminde beklentilere kıyasla yılın geri kalanında agresif olunup olunmayacağı yerli ve yabancılar tarafından yakından izleniyor. Temmuzda yapılan beklentilerin üzerindeki 425 baz puanlık indirimin ardından, gelecek aylardaki TCMB aksiyonları, enflasyona yönelik beklentiler, ABD ve AB ile olan ilişkiler yakından izlenecek.



● TCMB, temmuz ayı toplantısında 425 baz puan faiz indirimine gitti. Bu yıl yapılacak üç toplantı daha var. Bu toplantılarda ne bekliyorsunuz?

■ Temmuz ayındaki beklentilerin üzerinde 425 baz puanlık indirimin ardından TCMB'nin yılın geri kalanında faiz indirimlerine devam etmesini bekliyoruz. Zaten global gelişmeler de bunu destekliyor. ABD Merkez Bankası (FED), AB Merkez Bankası (ECB) gibi önde gelen merkez bankalarının da faiz indirim sürecine girdiği görülüyor. Türkiye'de enflasyonun düşüş sürecine girmesi, TL'de oynaklığın azalması ve ekonomideki yavaşlama, faiz indirimi konusunda TCMB'nin daha rahat hareket etmesine imkan sağlıyor. ABD ile bazı savunma konularında yaşanan siyasi gerilime yönelik iyimser beklentiler de Türkiye'nin risk priminin azalmasını sağlıyor.

● Ne kadarlık daha bir indirim söz konusu olur?

■ Yılın geri kalanında da 275 baz puan daha indirime gidilmesi beklenebilir. Çünkü enflasyonun ekim ayına kadar baz etkisiyle hızla gerilemesi, kasım ve aralık aylarında ise bir miktar artması bekleniyor. Bu nedenle temmuz ayında agresif faiz indirimi sonrasında yılın geri kalanında TCMB'den daha az indirim yapmasını öngörüyoruz.

● S-400 alımı sonrasında ABD'den olası bir yaptırım, boyutuna göre bu yıl piyasaları nasıl etkiler? Yine AB yaptırımlarının etkisi nasıl olur?

■ ABD tarafından olası bir yaptırımın yılın ikinci çeyreğinde fiyatlandığını düşünüyoruz. Mayıs ayı içinde hem CDS hem tahvil faizleri, İstanbul yerel seçiminin tekrar edilmesi ve ABD ile yaşanan S-400 krizi nedeniyle yılın en yüksek seviyelerine ulaşmıştı. Bu dönemde ülke risk primini gösteren CDS'ler 500'leri aşarken tahvil faizleri kısadan uzuna yüzde 26-22 bandına yükseldi. BIST-100'ü ise 85.000'lerin altına doğru geriledi. Halihazırda ABD Başkanı Donald Trump tarafından olası bir yaptırımın oldukça hafif olacağı açıklandı. AB tarafında henüz yaptırım olup olmayacağı ve büyüklüğü konusunda bilgi verilmiş değil. Dolayısıyla bundan sonraki dönemde yaptırım riskinin azaldığını söyleyebiliriz.

● Böyle bir ortamda endekste ne bekliyorsu-

YATIRIM PORTFÖYÜ NASIL OLMALI?

"BIST-100 benzer ülkelere göre oldukça ucuz kalmış durumda. Ekonomideki risklerin azalması, enflasyonda düşüş risk iştahını artırıp hisse senetlerine olan talebi artıracaktır. Faiz indirimleri öncesi hala yüksek olan mevduat faizleri ve tahvil faizleri de hala yatırımcılara oldukça çekici oranlar sunuyor. Dolar bazlı fiyatlaması nedeniyle altının da dengeleyici unsur olarak portföy dağılımlarında bulunması önemli. Türkiye'de varlık fiyatlarından yeniden fiyatlamanın eylül sonrasındaki makro göstergelere göre şekillenmesini bekliyoruz."

TCMB'NİN FAİZ İNDİRİMİNİN PİYASALARA ETKİSİ NE OLUR?

"Merkez Bankası para politikasına ilişkin beklentilerimize istinaden kısa vadeli tahvil faizlerinde bir miktar daha aşağı yönlü seyir gözlenebilir. Fonlama maliyetinin azalmasına bağlı olarak mevduat faizlerinin de düşeceğini öngörüyoruz. Düşen faiz ortamının TL'de aşırı bir oynaklık yaratmasını beklemiyoruz. Çünkü zaten yılın ilk 6 ayında yerleşiklerin yabancı para mevduatı yüksek seviyelere ulaşmıştı. Dolayısıyla DTH tarafında bir yükseliş beklemiyoruz."

nuz? Borsada yükseliş eğilimi korunur mu?

■ 2019 yılına ekonomide dengelenme süreciyle başlamış olsak da yılın ikinci yarısında öncü makro verilerde iyileşme trendi tekrar yavaşladı. Haziran ayında yapılan G-20 sonrası ABD ile olan ilişkilerin olumlu seyre girmesi, yerel seçimlerin tamamlanmış olması, risk iştahını artırarak BIST-100 Endeksi'ni 100.000'in üzerine çıkardı.

● Borsa, gelişmekte olan borsalara göre yüksek iskontolu. Bu durum devam eder mi?

■ MSCI Gelişmekte Olan Ülkeler Endeksi'ne göre BIST-100 Fiyat/Kazanç olarak yüzde 50 iskontolu işlem görüyor. Jeopolitik ve siyasi risklerin tam olarak bitmemesi, makroekonomik verilerde bahsedilen yavaşlık, endeksteki yukarı yönlü potansiyeli sınırlamaya devam ediyor. Benzerlerimize oranla çok ucuz kalmamız, endekse yönelik iyimser bakış açımızı güçlendiriyor. BIST-100 yıl başından bu yana dolar bazında yüzde 4, TL bazda yüzde 13,4 değer kazandı. Aynı dönemde MSCI Gelişmekte Olan Ülkeler Endeksi yüzde 9,3 getiri sağladı. Bu nedenlerle endeksin eylül sonuna kadar, yani kısa vadede 105.000-110.000 bandında olacağını öngörüyoruz. Enflasyondaki baz etkisinin azalması sonrasında oluşacak trend ve bu dönemden sonra makro verilerin seyri, yeniden fiyatlamalara yol açabilir.

● Merkez'in hamlesi sonrasında döviz kurlarında ne bekliyorsunuz?

■ 2019 yılı döviz kurundaki oynaklığın 2018 yılına göre oldukça az olduğu bir dönem oldu. Buna rağmen öncesinde bahsettiğimiz risklere bağlı olarak belli dönemlerde oynaklığın arttığına da tanık olduk. Yılın ikinci yarısı başlangıcı itibarıyla risklerdeki azalış ve TCMB'nin beklenenden fazla faiz indirmesinin etkisi, birbirlerini dengeleyecektir. Bu nedenlerle kurun şu anki seviyelerine yakın kalacağını öngörüyoruz. Eylül sonuna kadar 5,75-6,00 bandında kalırız.

● Gösterge faizde durum nedir?

■ 2019 yılında 12 aylık enflasyonun en düşük olacağı aylardan biri eylül olacak. Enflasyonda iyileşme, politika faizinde düşüş piyasalar tarafından zaten fiyatlanmış durumda. Eylül ayında baz aldığımız senaryoya göre gösterge faizin yüzde 17,00-18,00 bandında kalacağını öngörüyoruz.

● Altın piyasalarına olan ilginin arttığı görülüyor. Altında fiyat yükselişi devam eder mi?

■ Yılın ikinci yarısından itibaren FED'in faiz indirimine gideceğine, doların değer kaybedeceğine yönelik beklentiler sonucunda altın fiyatlarında artış görülmüştü. FED'in güvercin tutumunu devam ettireceği ve dolar/TL paritesinde de durağan bir seyir varsayımlarına göre altının 260-280 TL bandında seyredeceğini düşünüyoruz. C

KidzMondo'da Bonuslular'a özel

%30 İNDİRİM!

Garanti BBVA ve Bonus özellikli kartlarınızla KidzMondo gişelerinden alacağınız biletlerde %30 indirim* sizi bekliyor.

Sadece KidzMondo gişelerinde

I ♥

%30

Garanti bonus

*%30 indirim kampanyası 01 Temmuz 2019 – 31 Ağustos 2019 tarihleri arasında Trump İstanbul AVM'de yer alan KidzMondo gişelerinden alınan biletlerde geçerlidir. %30 indirim ödeme esnasında otomatik olarak toplam tutara yansıtılacaktır. İndirim kampanyasına Garanti BBVA kredi kartları, tüm Bonus'lar, Miles&Smiles kredi kartı, Shop&Fly, American Express Card'lar dahildir. Yıllık Kart ve Aile Paketleri indirime dahil değildir. Ayrıca bu kampanya, başka kampanyalarla birleştirilemez.

TRUMP
ALIŞVERİŞ MERKEZİ
www.trumpalisverismerkezi.com

Kidz Mondo
ÇOCUKLARIN DÜNYASI
TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet · KANAL D · PEGASUS · ÜLKER

AKÇİ · Aytemiz · BEREKETDÖNER · bilişim garajı · Çokokrem · ÇOKOPRENS · DANKEK · dream · FABER-CASTELL · Golf · Hilton · MİGROS · slow 95.3 · SUZUKI · ülker yupo · yurtiçi kargo

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com

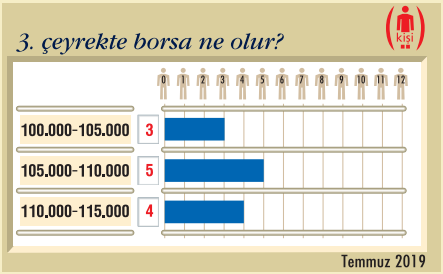
PORTFÖY BAROMETRE

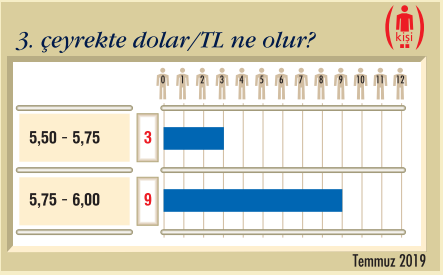
Faiz indirimi nasıl etkiler?

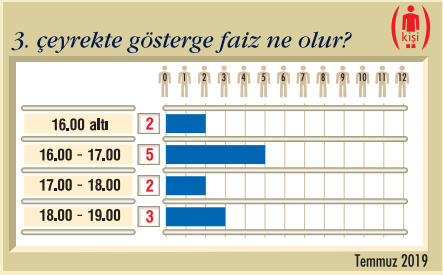
Ağustos ayı S-400 krizi ve Merkez Bankası'nın beklentilerin üzerinde faiz indirimi kararlarının etkisinde geçti. Bundan sonra olası yaptırım kararları izlenecek. Merkez bankalarının faiz indirimleri takip edilecek. Böyle bir ortamda 12 yatırım şirketinin üst düzey yetkilisinden piyasa tahminlerini aldık. Yaptığımız anketin sonuçları şöyle:

BORSA: Merkez'in beklentilerin üzerinde faiz indirimi hamlesine rağmen, piyasalar buna çok olumsuz tepki vermedi. Yüksek iskontolu olması, FED'den faiz indirimi haberleri ve Trump'ın S-400 konusunda olumlu tutumuyla endeksin 100.000 üstü hareketini devam ettirmesi bekleniyor. Dört katılımcı 110.000 üstünü bekliyor.

DÖVİZ: S-400 krizinde biraz daha iyimser bir havanın oluşması, merkez bankalarından faiz indirimi beklentileri, dövizde geçen ayki olumsuz beklentileri pozitife döndürmüş görünüyor. Geçen ay 6,00 üstü beklentiler varken, bu ayki anketimizde 6,00 üstü beklentisi yok.







FAİZ: Merkez'in yüzde 24 olan politika faizini 425 baz puan indirmesiyle, gösterge faiz beklentilerinin de aşağı yönlü revize edilmeye başladığını gördük. Geçen ay yüzde 18'in altında bir tahmin varken, son durumda yüzde 16'nın altına kadar beklenti revize edilmiş durumda.

TAKVİM

Makro göstergeler izlenecek

31 Temmuz: ABD, FED faiz toplantısı
1 Ağustos: İngiltere, MB faiz kararı
2 Ağustos: Euro Bölgesi, TÜFE verileri
2 Ağustos: ABD, Tarım dışı istihdam
5 Ağustos: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
9 Ağustos: Türkiye, TCMB, Cari açık
15 Ağustos: Türkiye, Merkezi Yönetim Bütçe Dengesi
15 Ağustos: Türkiye, İşsizlik oranı
15 Ağustos: ABD, Kapasite kullanımı ve sanayi üretimi

1 SORU 1 YANIT

"Faiz düşüşü devam eder"

SORU **İstanbul Maden İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Rüstem Çetinkaya**

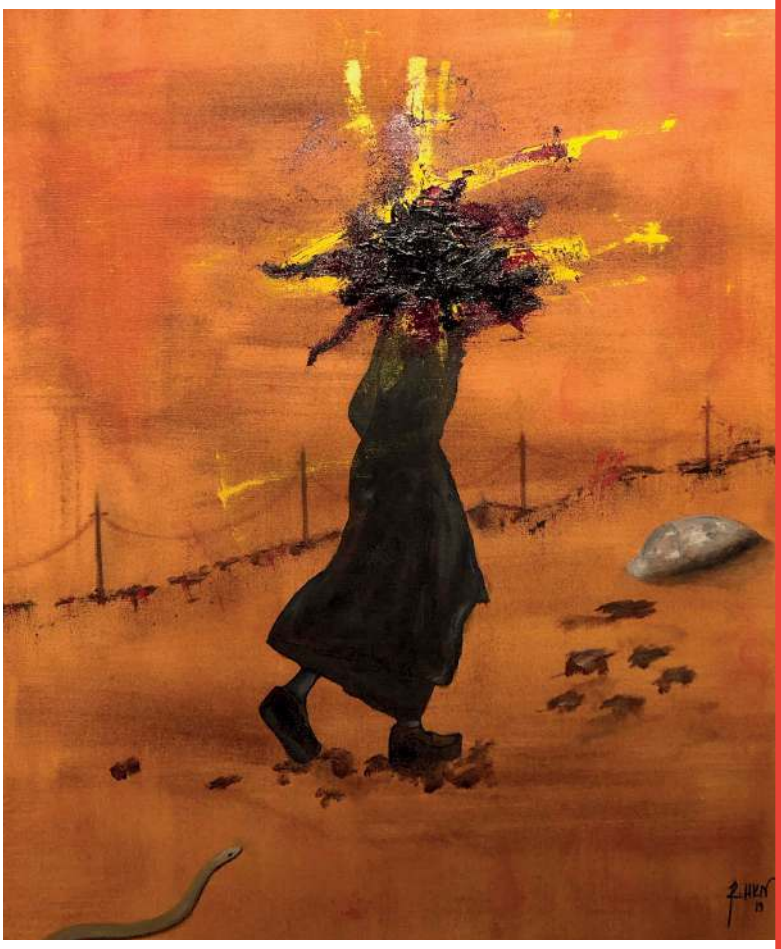
MB faiz düşüşünü devam ettirir mi? Bunun kurlara yansıması nasıl olur?

YANIT **Gedik Yatırım Genel Müdürü Metin Ayışık**

Temmuz ayındaki 425 baz puanlık (bp) faiz indirimin ardından eylülde 150bp, ekimde 75bp ve aralıkta 50bp olmak üzere yılsonuna kadar toplam 275bp daha indirimle birlikte politika faizinin yılsonunda yüzde 17.00 seviyesine gerilemesini bekliyoruz. TL'de yılın ikinci yarısında görece istikrarlı bir seyir görme olasılığı ağır basıyor. Özellikle, FED'in faiz indirimine gidebileceğine yönelik verdiği sinyal ve enflasyon tarafında eylül-ekim aylarında güçlü baz etkileriyle birlikte geçici de olsa sert bir düşüş görülebilir. S-400'lerin teslimatının ardından gelecek mesajlar, bundan sonra daha yakından izlenecek. Olumlu havanın devamı halinde kurda 5,50'nin altı görülebilir. Ancak olumlu beklentilerin fiyatlarda olması nedeniyle, bu eğilim kısa vadeli olur ve kur 5,50-6,00 bandında seyreder."

TAG | TRUMP ART GALLERY

TRUMP AVM
B3 KATI



GÖÇ
Karma Resim Sergisi

01 - 31 Ağustos 2019

Sanatçılar: Aslı Ekim, Barış Şehri, Başak Heval Tonger Yazıcı, Betül Kınay, Cangül Gügük, Deniz Akkoyun, Dilara Karakaş, Ece Ağırtmış, Eda Çağıl Çağlarırmak, Emir Yasin Yağmurca, Gizem Karahan, Gülçin Uzun, İrem Hakyemez, K. Muzaffer Gençer, Mesut Eser, Nezih Yaman, Ömer Faruk Erçetin, R. Hakan Arslan, Selin Tahtakılıç, Serdal Kesgin, Seren Ceren Asyalı, Simay Yaman, Suna Doğruyol, Suna Tüfekçibaşı, Tuğba Matgöncü, Ümit Tekindağ, Zeliha Aksoylar, Zeynep Yıldıral.

Küratör: Kenan Bahadır Derre

HİSSE FONLAR KAZANDIRDI

BES FON

30 Haziran- 25 Temmuz tarihleri arasında BES fonlarının performanslarına bakıldığında endeksteki yukarı hareketin etkileri gözleniyor. Bu dönemde endeksin 100.000 direncini yukarı kırması hisse ağırlıklı fonların öne çıkmasını sağladı. İlk 10 fonun tamamı hisse senedine dayalı fonlar oldu. İlgili dönemde en yüksek getiriye sahip fon yüzde 7,93 ile Allianz Yaşam ve Emeklilik Koç İştirak Endeksi Fonu. Onu yüzde 6,55 getiriyle Aegon Emeklilik ve Hayat Hisse Fonu ve yüzde 6,47 ile AvivaSa Emeklilik Hayat Hisse Grup Fonu takip ediyor.

GÖRÜŞ

"105.000-106.000'de kâr satışı olabilir"

Garanti Yatırım, global tarafta risk alma iştahının korunması şartıyla endekste yılın ikinci yarısı adına 100.000-105.000 bölgesinin potansiyeli bulunduğu yorumunu yapıyor. Şirketin genel müdürü Utku Ergüder, şu değerlendirmede bulunuyor:
"Dış politik ilişkiler adına risklerde yükseliş olmadığı takdirde yılın sonuna kadar geçecek süreçte bu potansiyel bölge 110.000'e kadar taşınabilir. Bununla birlikte son bir aylık periyotta merkez bankalarından beklenen gevşek para politikaları adımları ve gelişmekte olan ülkelere göre ıskonto, Türk hisse piyasasında görece güçlü performans sağladı. Bu dönemde gelişmekte olan piyasalara göre yüzde 5 daha iyi performans sergilemiş BİST-100 Endeksi açısından ilk aşamada 105.000-106.000 bölgesinde kâr satışları etkili olabilir."

PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / FAİZ DÜŞÜŞÜ SÜRECEK TC Merkez Bankası'nın faizleri 425 baz puan düşürerek yüzde 19,75 seviyesine çekmesi yakından izlendi. Piyasalarda beklenti yıl sonuna kadar 250 baz puan kadar daha faiz indirimi olması yönünde. Bu nedenle var olan seviyelerde TL mevduat oranları cazip bulunuyor ve portföylerde yüzde 20-25 oranında öneriliyor. Yine tahvil bono fonları da bir miktar tercih edilebilir.

DÖVİZ / DÖVİZ POZİSYONU AZALTILIYOR
Merkez'in beklentilerin üzerinde faiz indirimine rağmen, uluslararası konjonktürün de etkisiyle dövizde önemli bir yükseliş görülmedi. FED'den gelecek faiz indirimi haberleri, yakından izlenmeye devam edecek. Böyle bir ortamda da yüzde 20 civarında döviz pozisyonu tutulabilir. Bu oran, TL'de yaşanabilecek olası risklere karşı da henge amaçlı kullanılabilir. Burada Eurobondlar da tercih edilebilir.

BORSA / HİSSE POZİSYONU ARTIRILABİLİR
Borsa İstanbul, gelişmekte olan piyasalar arasında "en ucuz" konumunu muhafaza ediyor. Son dönemde gelişmekte olan piyasalara yönelik esen olumlu rüzgarlardan Borsa İstanbul da nasibini alıyor ve endeks 100.000'in üzerini test ediyor. Olumlu havanın devamı halinde, endekste 110.000 seviyeleri test edilebilir. Bu ortamda da yüzde 30 civarında hisse pozisyonu tutulabilir.

ALTIN / ALTINA İLGİ SÜRÜYOR
Gram altın, ons altın tarafında yaşanan yükselişten etkilenmeye devam ediyor. Eylül sonu için ons altının kritik 1.437 dolar seviyesi üzerinde fiyatlanabileceğinden hareketle gram altın için 280 TL civarında bir fiyatlama görülebilir. Altındaki yukarı hareket beklentisi, portföylerde altının payını da yukarı taşıyor. Öneriler portföylerde yüzde 15 civarında altın tutulması yönünde. Altın fonları da tercih edilebilir.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	5,7093	17,4
Euro	6,3536	11,9
Sterlin	7,1382	11,3
İsviçre Frangı	5,8014	18,1
100 Japon Yeni	5,2599	19,9

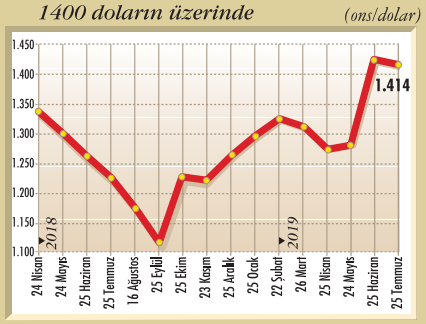
Not: 25 Temmuz 2019 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	102.045	7,0
BİST-30	128.557	9,7
Sanayi	116.423	-1,8
Hizmetler	75.104	5,3
Mali	119.334	16,8

Not: 25 Temmuz 2019 BİST verileridir.

1400 doların üzerinde (ons/dolar)



KM 2019 YAZ Kampı

Açık Hava Yaz Kampı çocukların buluşma noktası!

BONUS'A ÖZEL 9 AYA VARAN TAKSİT FIRSATI bonus

En eğlenceli ve en öğretici atölyeler
Hilton İstanbul Bosphorus'taki Açık Hava Yaz Kampı'nda.

Açık Hava Aktiviteleri

Sanat Atölyeleri

Dans ve Ritim Atölyesi

Botanik Atölyesi

Şefler Atölyesi

Açık Hava Yaz Kampı

Havuz Saati

Detaylı bilgi için:
0212 348 10 00
www.kidzmondoyazkampi.com

Pazartesiden Cumartesiye
08.30 - 18.30 arası

TRUMP
ALIŞVERİŞ MERKEZİ
www.trumpalisverismerkezi.com

Kidz Mondo
ÇOCUKLARIN DÜNYASI
TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet KANAL D PEGASUS ÜLKER

Aytemiz BEREKETDÖNER bilişim garajı Çokokrem ÇOKOPRENS DANKEK dream FABER-CASTELL Golf Hilton MiGROS slow 95.3 SUZUKI yupo yurtiçikargo

LİDERLERİN DERGİSİ

İŞ İNSANLARI VE CEO'LARIN **YAŞAMLARI BU ÖZEL DERGİDE...** KAÇIRMAYIN!

Üç ayda bir yayımlanır

YENİ SAYISI BAYİNİZDE

ANDROID APP ON Google play

Available on the App Store

DB DOĞAN BURDA DERGİ

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr
Fotoğraf: Hüseyin Öngen

HAYATIN ÖZÜNE YOLCULUK

Bisiklet, çocukluğundan bu yana Bosch Türkiye CEO'su STEVEN YOUNG'un hayatının bir parçası. "Bisiklet benim için bir hayat değeri" diyen yönetici, iki tekerleğin üzerindeyken iş stresinden uzaklaşıyor, fabrika ayarlarına geri dönüyor. "Bisiklet, doğayı, hayatı temelleriyle yaşamayı sağlıyor. Onun üzerindeyken doğayla aramda hiçbir bariyer kalmıyor" diyor. Adeta hayatın temeline, özüne yolculuk ettiğini vurguluyor.

Bosch Türkiye CEO'su Steven Young'ın bisiklet tutkusu, çok küçük yaşlarda başladı. Profesyonel iş hayatına başlayana kadar bisiklet üzerinde çok fazla vakit geçirdiğinden bahseden yöneticinin, artık hafta sonları vakit ayırabildiği bisikleti, iş-yaşam dengesini kurmanın en önemli aracı haline geldi. Bisiklet sayesinde hem ailesi ve arkadaşlarıyla kaliteli zaman geçirdiğini hem de spor yaptığını anlatan Young, "Bisiklet, doğayı, hayatı temelleriyle yaşamayı sağlıyor" diyor.

En çok da bisikletin "sadeliğini" sevdiğini söylüyor ve şöyle konuşuyor: "Bisiklet, iş ve özel hayatı dengelemek için de müthiş güzel bir araç. Olabilecek en sade spor. Hayatın temeline, özüne inmek çok tatmin edici, mutluluk verici. Bisikletin üzerindeyken doğayla aramda hiçbir bariyer yok. Rüzgarı hissediyorum."

Steven Young'la en sevdiği rotalardan biri olan Caddebostan Sahili'nde buluştuk. Bisiklet tutkusu ve iş dışı yaşamı üzerine keyifli bir sohbet gerçekleştirdik.

● Bisiklet hayatınızda ne zamandan beri var?

■ Avustralya'da büyüdüm ve orada bisiklet kullanmak çok rahattı. Dolayısıyla bisiklet hayatıma çok küçük yaşta girdi. Benim için her zaman özel bir yere sahip oldu. İlk bisikletimi hatırladığım kadarıyla 7-8 yaşında aldım. Ancak benim için en önemlisi, 15 yaşımda aldığım bir yarış bisikletiydi. 12 vitesti ve onunla uzun menzil gidebiliyordum. Benim için tam bir özgürlüktü.

● Neden bu bisiklet sizin için bu kadar önemli?

■ Çünkü kendi kazandığım parayla almıştım. 12 yaşından beri çalışıyorum. Gazete satarak başladım, yapmadığım bir iş kalmamıştır. Kendi biriktirdiğim parayla piyasadaki en yeni ve nitelikli bisikleti almıştım. Çok havalıydı.

17 yaşında da yine kendi paramla ilk arabamı aldım. O zaman da ancak en külüstür arabayı alabilmiştim.

İŞ-YAŞAM DENGESİNİ NASIL KURUYOR?

PLANLAMA

En önemlisi, iyi planlama. İş dışında geçireceğiniz zamanı kaliteli yaşayabilmek için planlarsanız denge kurabiliyorsunuz. Her şeyi kendim yapacağım derseniz hiçbir şey yapamazsanız, bu anlamda ekip önemli. Şirkette görev dağılımını iyi yapar, yetkin bir ekip yetiştirip herkesin işinde ehil olmasını sağlar ve o kişilere karar verme yetkisi verirseniz şirket işleri yürüyor, kafanız rahat oluyor.

HOBİLER

Bisiklet, iş ve özel hayatı dengelemek için de müthiş güzel bir araç. Ailenizle birlikte hobi ve spor olarak kaliteli zaman geçirebiliyorsunuz. Bunun dışında hobi olarak yüzmeyi ve tekneyi çok severim. Bir de golf oynarım. Avustralya'daki birçok golf sahası hem ağaçlar içinde hem de sahildedir. Dolayısıyla o denizin kokusunu alırsınız hem de doğanın içinde olursunuz.

● Peki ondan sonra nasıl devam etti?

■ Daha sonra da bisiklet hep hayatımda oldu. Üniversiteyi evden uzakta okudum, yurtta kaldım. Maddi imkanlar dolayısıyla herkesin arabası yoktu, ancak herkesin bisikleti vardı. Okulum Wollongong Üniversitesi, Sydney'in 90 km güneyinde, dağlık bir bölge bulunuyordu. Denize sıfır bir konumdaydı ve arkasını dağlara yaslıyordu. Hem sahilde hem dağlarda bisiklet kullanma imkanımız vardı. Arkadaşlarla makul bütçelerle piknik malzemelerimizi alıp pikniğe giderdik. Bu aktiviteler arkadaşlığımızı da pekiştiriyordu.

● Hiç ara verdiğiniz bir dönem oldu mu?

■ Türkiye'ye geldiğim 1995 yılından sonra 4-5 yıl üzerimde anormal iş yükü ve yoğunluğu vardı. O dönem binemedim. Ama ilk çocuğum olduktan sonra hem golf oynamaya hem bisiklet binmeye çalışırdık. Çünkü aileyle beraber yapabileceğiniz bir şey. Giderken yolda da kaliteli bir zaman geçiriyorsunuz hem de spor yapıyorsunuz.

● Ailenizle mi biniyorsunuz?

■ Benim iki oğlum var; Kerim ve Eren, ikisi de bisiklete biniyor. Eşimin de katlanabilir bir Amerikan bisikleti var. Ben olmasam da eşim ve küçük oğlum Caddebostan Sahili'nde bisiklet kullanıyor. Orada çok meşhur bir simitçi vardır, beş dakika simit çay molası verip devam etmek çok keyifli oluyor.

● Sizin en sevdiğiniz rotalar hangileri?

■ Beykoz Acarkent'te oturuyorum. Genelde yakın rotaları kullanıyorum. En sevdiğim 3 rota var: Beykoz Riva arası yollar, yine aynı tarafta Alibahadır Köyü ve etrafındaki köyler, bir de Caddebostan Sahili.

Köy yolları, dağlık ve virajlı olduğu biraz tehlikeli. Ancak tarlaların içinde gitmek, hele ilkbahar zamanı müthiş oluyor, bayılıyorum.

● En çok hangi kulvarlardan keyif alıyorsunuz?

■ 14-15 yaşındayken çamurlar içinde kullanmayı çok severdim. Ama şimdi daha çok ya deniz kenarında ya yeşillik içinde olmayı tercih ediyorum. Yolda trafikte gitmek hiç benim işim değil. Bisikleti, arabalardan, ses ve diğer yoğunluktan uzaklaşıp kafa dinleyebilmek için kullanıyorum.

● Bindiğiniz zaman ne kadar yol yaparsınız?

■ En az 20-30 km giderim.

● Ne zamanlar yola çıkabiliyorsunuz?

■ İş ve aile hayatındaki sorumluluklar arttıkça zamanı da iyi ayarlamanız gerekiyor. Bu anlamda bisikleti hala kullanıyorum ama tabii genelde hafta sonları. Çok yoğun çalıştığım için iş çıkışlarında zaman ayıramıyorum. Hafta sonları tercihen sabah 8 gibi çok sıcak olmadan yola çıkıyorum. Sonra 10-11 gibi güzel bir kahvaltı yapıyorum. Bazen dostlarımla bazen ailemle birlikte kullanıyoruz.

● Bisiklet kullandığınız bir grubunuz mu var?

■ Evet birkaç arkadaşım var. Özellikle bir tanesiyle çok yakınız. Arkadaşlığımız da bisiklet aracılığıyla başladı.

● Siz elektrikli bisiklet kullanıyorsunuz, farkı nedir?

■ Elektrik bisiklette normal bisiklet gibi pedal çevirmeye devam ediyorsunuz. Ne zaman ki bisikletteki o elektrik, motor ve algı sistemi, sensörler direniş hissediyorsa o zaman motor yavaş yavaş devreye giriyor, sizin pedal çevirmenizi kolaylaştırıyor. Yani destek sağlıyor. Dik yokuş ve direniş arttıkça o kadar güçle destek veriyor. Sanki yokuş yokmuş düzlükte bisiklet sürüyormuşsunuz gibi oluyor. Örneğin bu sayede Adalar'da bisiklet binmek çok keyifli hale geliyor.

Tabii Bosh'un Cannondale markalı e-bike'ını kullanıyorum. Eskisini 2012'de almıştım, şu an 1,5-2 yıl önce aldığım yeni modelini kullanıyorum.

● İstanbul'da bisiklet kullanmanın zorluğu nedir?

■ Bisikleti bir ulaşım aracı olarak bir de hobi için kullananlar var. Ulaşım aracı olarak kullananlar için İstanbul kesinlikle yetersiz bir şehir. Avrupa'daki düz şehirlere gidin, her yerde artan bir kullanım var. Bisikletleri güvenli bir şekilde bırakacak istasyon çok. Bunun ötesi, bisiklet kiralama uygulamaları başladı.

Hobi olarak kullanım içinse Caddebostan Sahili gibi uygun yerler var. C

"OLABİLECEK EN SADE SPOR"

FİZİKSEL VE RUHSAL FAYDA

Bisiklet benim için bir hayat değeri. Hem fiziksel hem psikolojik olarak faydası var. Öncelikle kafamı dinleyebileceğim, doğanın tadını çıkarabileceğim, yeşillerin içine girebileceğim bir araç. Bisiklete bindiğim zaman beynimi sıfırlıyorum, fabrika ayarlarına geri dönüyorum. Bunun yanında çok sağlıklı; çünkü mide ve ayak kaslarını, omuzları çalıştırıyor.

DOĞAYI HİSSETMEK

Bisiklet, doğayı, hayatı temelleriyle yaşamayı sağlıyor. Şu anda bindiğimiz arabanın içinde işlerin nasıl çalıştığını kimse bilmez. Ama bisikletin zinciri atınca ne yapacağını bilirsin. Çark, zincir, tekerlek mekanizmasıyla hareketi sağlıyorsunuz. Olabilecek en sade spor. Hayatın temeline, özüne inmek çok tatmin edici, mutluluk verici. Bisikletin üzerindeyken doğayla aramda hiçbir bariyer yok. Rüzgarı hissediyorum.

PAZARLAMA LİDERLERİ CMO'DA BULUŞUYOR

Capital ve Ekonomist dergileri, Türk iş dünyasında pazarlamaya yön veren yöneticileri bir araya getirmek amacıyla CMO Club'ı (Chief Marketing Officer Club) hayata geçirdi.

Türkiye'nin 500 büyük şirketinde pazarlama faaliyetlerini yöneten ve sektöre yön veren liderleri etkinlik, anket ve araştırma gibi alanlarda buluşturmayı hedefleyen CMO Club için üye kabulleri devam ediyor.

2013 yılında aktif olarak faaliyete başlayan CMO Club'da üye kabulü ve işleyiş ana hatlarıyla şöyle gerçekleşiyor:

✓ CMO Club'a Capital500 ve İSO 500'de yer alan şirketlerin pazarlama yöneticileri katılabiliyor.

✓ Pazarlama yöneticileri kapsamında bu faaliyetten sorumlu genel müdür yardımcıları, CMO, pazarlama direktörü ve bu pozisyonun olmadığı şirketlerde pazarlama müdürü kabul ediliyor.

✓ Her şirketten sadece 1 yönetici CMO Club'a kabul ediliyor.

✓ CMO Club'a üyelik, liderin ya da şirket yetkilisinin talebi üzerine mümkün oluyor.

✓ Üye listesi düzenli olarak Capital ve Ekonomist dergileri ile internet sitelerinde yayınlanıyor.

✓ CMO Club'a başvurmak istiyorsanız, **cmoclub@doganburda.com** adresine yazabilirsiniz.

✓ CMO Club, ilk etkinliğini 2013 yılında gerçekleştirdi. Üyelerimizin iş yoğunluğunu öngörerek az sayıda, ancak içeriği etkili buluşmalar planlıyoruz. Etkinliklerimizin sizler tarafından ilgi görmesini istiyoruz. Bu nedenle konu ve konuk önerilerinizi yazmanızı rica ediyoruz.

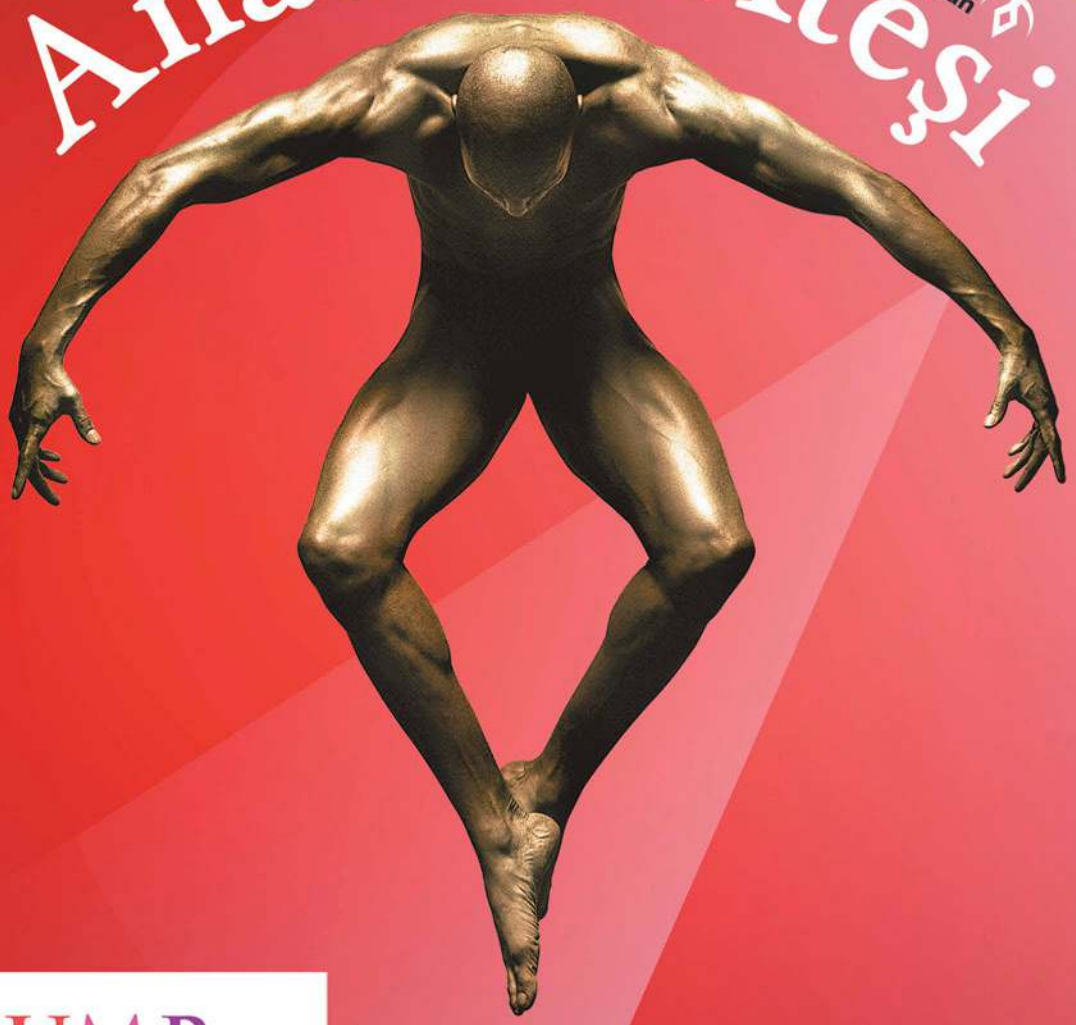
✓ Önümüzdeki buluşmalarımızda mümkün olduğunca CMO'ları da içeriğe dahil etme düşüncesindeyiz. Bu nedenle sizlerden ricamız bizi sürekli bilgilendirmeniz ve yönlendirmenizdir. CMO dünyasında en çok ihtiyaç hissedilen konu ile konuşmacıları sizlerle buluşturmamız, bu etkinlikleri daha anlamlı hale getirecektir.

✓ Yeni döneme yönelik bir başka planımız ise CMO Agenda adıyla araştırma yayınlamak olacak. Bu araştırmada Türkiye'nin önde gelen CMO'larının ajandalarını, içinde bulundukları dönemde uğraştıkları konuları, sorunları, geleceğe bakışları ve planlarını ortaya koymak istiyoruz. Bununla ilgili hazırlıklarımızı yakında sizinle paylaşıyor olacağız.

ANADOLU ATEŞİ
DANS OKULU
TRUMP AVM'DE

Anadolu Ateşi

Mustafa Erdoğan



TRUMP
ALIŞVERİŞ MERKEZİ
www.trumpalisverismerkezi.com

Bilgi ve Kayıt için: **0212 234 98 24** Kat: B3 www.anadoluatesi.com

anadoluatesi_ anadoluatesi_ fireofanatolia fireofanatoliaofficial

www.trumpalisverismerkezi.com

İŞ DÜNYASININ LİDERLERİ CEO BAND ETKİNLİĞİNDE BULUŞTU

İş dünyasının seçkin isimleri Capital ve Ekonomist iş birliği ve MESA sponsorluğunda hazırlanan CEO Band etkinliğine katıldı. Mesa Bodrum Demirbükü projesi koyunda gerçekleşen etkinlikte iş dünyasının liderlerinden oluşan "Ceo Band Grubu" sahne aldı.

İş dünyasının birbirinden seçkin 300 ismi Capital ve Ekonomist iş birliğinde hazırlanan ve 20 Temmuz'da Bodrum'da gerçekleşen CEO Band etkinliğinde buluştu. Etkinliğe Mesa Bodrum Demirbükü projesi ev sahipliği yaptı. Buluşmada iş dünyasının liderlerinden oluşan "Ceo Band Grubu" (Friends) sahne aldı.

Hem gitar hem vokalde Eczacıbaşı Topluluğu Yönetim Kurulu Üyesi Erdal Karamercan, davulda Willis Towers Watson İş Geliştirme Komitesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakkı Atasagun, vokalde Chubb Türkiye Ülke Başkanı Emre Buğday, hem gitar hem de vokalde Türk Telekom CEO'su Paul Doany, vokalde Şok Marketler Genel Müdürü Uğur Demirel ve Damnus Enerji Yönetim Kurulu Başkanı Nusret Cömert yer aldı. Rockdan popa kadar oldukça geniş bir repertuar sunan CEO Band Grubu izleyenlere 2 saatlik keyifli bir gece yaşattı. Cemiyet hayatının önde gelen isimlerinin katıldığı geceye ayrıca Nihat Özdemir, Aydın Doğan, Bodrum Belediye Başkanı Ahmet Aras, Osman Müftüoğlu gibi önemli isimler katıldı. Çok özel gurme lezzetler ve ikramların tadıldığı gece DJ performansı ile devam etti. C

M. RAUF ATEŞ
Capital ve Ekonomist Dergileri Yayın Direktörü

MERT BOYSANOĞLU
Mesa Mesken Genel Müdürü

AHMET ARAS
Bodrum Belediye Başkanı

ERDAL KARAMERCAN
Eczacıbaşı Topluluğu Yön. Kur. Bşk. Yardımcısı

EMRE BUĞDAY
Chubb Türkiye Ülke Başkanı

NUSRET CÖMERT
Damnus Enerji Yatırım AŞ Yön. Kur. Başkanı

PAUL DOANY
Türk Telekom CEO'su

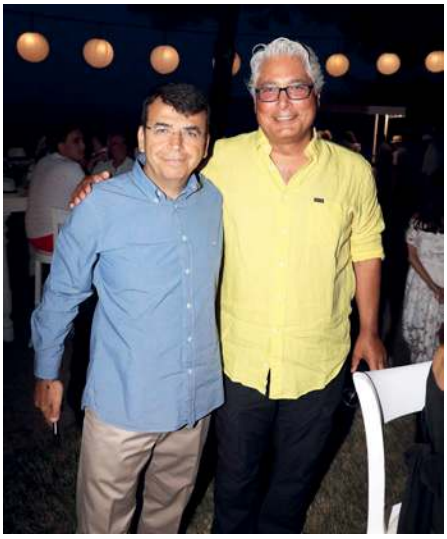
UĞUR DEMİREL
Şok Marketler CEO'su

Taylan Bilgel, Arzu Karakadıoğlu, Emir Bağ, Cem Başar, Serpil Bilgel, Aydın Doğan, Sema Doğan, Berna Tokar, M. Rauf Ateş

Talat Yeşiloğlu, Nihat Özdemir, Erhan Boysanoğlu, M. Rauf Ateş, Mert Boysanoğlu, Yiğit Boysanoğlu

HAKKI ATASAGUN
Willis Towers Watson İş Geliştirme Komitesi Başkanı

Sedef Seçkin Büyük (Capital Yayın Yönetmeni), Erdal Karamercan, Şeyma Öncel Bayıksel (Capital Haber Müdürü)



Talat Yeşiloğlu, Derya Gürerk (DG Danışmanlık)

Dünyaya ATLAS penceresinden bakın!

Ağustos sayısı bayilerde
Kaçırmayın!

Hemen Abone Olun • 0 212 478 0 300

atlasdergisi.com ATLASDergisi AtlasDergisi atlas_dergisi

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Piyasada FED rahatlığı

MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi
Genel Müdürü

mgerz@ataportfoy.com.tr

Temmuz ayında Türkiye piyasaları TCMB Başkanı'nın görevden alınması, Fitch not indirimi ve S400 füze sisteminin Türkiye'ye gelmesi şoklarını yaşadı. Yaşanan dalgalanmaya rağmen piyasalarda toparlanma eğilimi var: Borsa Endeksi 100.000'i aştı ve uzun vadeli tahvil faizleri yüzde 16'ya kadar geriledi. Döviz kurlarındaki düşüş ise TCMB'nin faiz kararına dair artan belirsizlik nedeniyle sınırlı kaldı.

Son bir yılın küresel ekonomik gelişmeleri, ABD ve Avrupa kaynaklı düşük faiz ortamını geri getiriyor. Trump'ın saldırgan gümrük politikaları ABD ekonomisinde resesyon riskini artırdı. FED başkanı ve üyeleri, faizleri düşürme işareti veriyor. Bu yıl sonuna kadar FED'in iki kez yüzde 0,25'lik faiz indirimi yapmasına piyasalar yüzde 100 ihtimal veriyor.

FED'in faizleri indirmesi, Türkiye gibi döviz borcu yüksek ekonomilere yarıyor. Bu ortam, kredi notu iyice düşen Türkiye'nin pahalı da olsa vadesi gelen döviz borçlarını çevirmesine yardım ediyor. Böylece bankacılık sektöründe biriken kredi sorunu bir süre daha ötelenebilecek. Yapısal reformlara başlamasa bile Türkiye piyasaları kısa vadeli rahatlayabilir. Son yıllarda aşırı değer kaybeden TL finansal varlıklarda yılın ikinci yarısında yükselişi görebiliriz.

MB NEYE ODAKLANCAK?

TCMB Başkanı'nın görevden alınması sonrasında Türkiye ekonomi yönetimi bir deneme içine girmiş olabilir: Yabancı sermayeye ihtiyaç duymadan kendi yağıyla kavrulmak. Ekonomi dip yaptığı için turizm gelirlerinin de yardımıyla cari açık bu yaz itibarıyla sıfıra yaklaştı. Artık Türkiye'nin cari döviz girdisi, döviz çıktısını dengeliyor. Bir de geçmişten gelen yüklü döviz borçları var. Düşük küresel faiz ortamında, kamu borçlarını yenilemekte zorlanmasa bile göreli yüksek faiz ödemek zorunda kalıyor. Özel sektörün döviz borçlarında ise yurt içi bankalar vade uzatmada sorun çıkarmaz ama bazı yurt dışı kredilerde sorun çıkabilir.

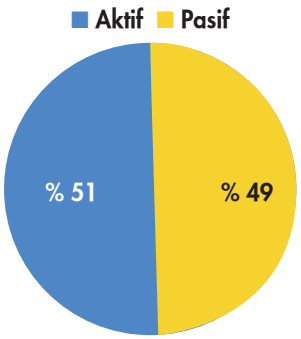
Bu döneminde, TCMB'nin işini nasıl yapacağının ilk testini, 25 Temmuz'da göreceğiz. TCMB'nin enflasyon-faiz görevi, artık net olmadığı için piyasa daha çok, faiz-döviz dengesine odaklanacaktır. Faiz indirimleri aşırıya kaçarsa dolarizasyon devam edebilir. TCMB faiz indirimlerinde temkinli hareket ederse hem dövizde hem de borsada rahatlama olacaktır.

PASİF YABANCILAR ÇOĞUNLUKTA

Modern finans dünyasında tasarruflar fonlarda toplanıp kolektif bir yaklaşımla yönetilir. Fonları yönetenler ise ya (pro)aktif yatırım kararlarıyla yüksek getiri sağlamaya çalışır ya da maliyeti düşük ve kurala dayalı "pasif" yönetimi tercih eder. Gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan pasif fonların en önemli örnekleri endeks fonları ve borsa yatırım fonlarıdır (ETF).

Türkiye'deki yerli yatırım ve emeklilik fonların hemen hepsi, aktif yönetilen fonlar olup komisyon ücretleri görece yüksektir. Dünyada ise aktif yöneticilerin çoğunun artı değer yaratamadığı görüldükçe yatırımcı pasif fonlara yönelmiştir. Örneğin ABD'de Vanguard ve BlackRock gibi pasif yöneticiler, Fidelity ve Franklin (Templeton) gibi aktif yöneticileri çoktan geride bıraktı.

Borsa İstanbul'da Yabancı Yatırımcı Dağılımı (2019 İlk Çeyrek)



Borsa İstanbul'daki hisselerin yüzde 65'ini elinde tutan yabancı kurumların artık yarıdan fazlasını bu tür pasif fonlar oluşturuyor. Pasif fonlar, Türkiye'ye ve hisselere temel verilerden dolayı değil, endekslerdeki payı oranında otomatik yatırım yapar. Yani dünyada düşük faiz ortamında yabancılar gelişmekte olan ülkelere girmeye başladığı için Borsa İstanbul da bundan pasif yatırımcılar nedeniyle payını alıyor.

"Bir kurumun davranışını yazılı kurallardan daha çok kültürü belirler." Warren Buffett

capital.com.tr

August 2019
Year 27

Capital

REPORT CARD OF A TOUGH YEAR

ERHAN KURDOĞLU / TFA TAB TFA TAB FOOD INVESTMENTS CHAIRMAN

"WE SHALL GENERATE A TURNOVER OF TRY 5 BILLION IN 5 YEARS"

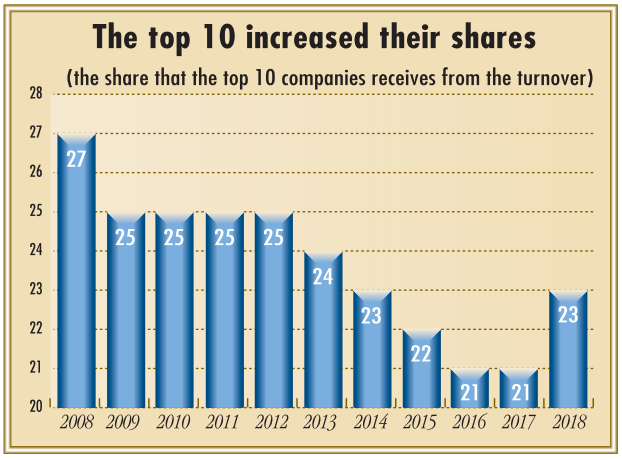
SURVEY

WHAT COMES FROM THE BOTTOM?

REPORT CARD OF A TOUGH YEAR

The year 2018 was a year that Turkish economy faced with shocks and grew well below expectations. The economy, which was intended to grow 5.5 percent in the Medium-Term Program, closed the year with 2.6 percent growth. Especially after the first quarter, sudden and sharp increases in exchange rates, increasing costs and shrinking demand came to the fore. Turkey's largest 500 companies grew by 17.8 percent in real terms in this environment. The profit of companies increased by 2.4 percent in real terms. Club of companies with a turnover of TRY Billion reached 386 members with the participation of 23 new companies.

Turkish economy suffered an extraordinary year in 2018 after the growth of 7.4 percent recorded in 2017. All economic parameters fell sharply. While productions and investments declined, interest and inflation increased and employment decreased. The most important factor affecting the course of the economy throughout the year was the sudden increases in exchange rates. The dollar/TRY parity, which started the year at 3.78 levels, started to rise as of March and reached up to TRY 7.23 in August, and then declined to the level of TRY 5.30 on December 31. Central Bank Monetary Policy Board increased the repo interest from 17.75 percent to 25.24 percent in order to curb the increase in foreign exchange. The growth rate of Turkish economy that had grown by 7.4 percent in the first quarter fell up to 1.6 percent due to the crisis experienced. The economy, which was intended to grow 5.5 percent in the Medium-Term Program, closed the year with 2.6 percent growth according to TURKSTAT's data.



During the stormy 2018, the number of companies declaring concordat has increased in parallel to the depreciation of TRY by 40 percent against the dollar. Thousands of companies declared concordat within a year, consumer confidence fell. According to TURKSTAT data, household consumption contracted by 8.9 percent in the last quarter of 2018. Contraction in investments was realized as 12.9 percent in the fourth quarter.

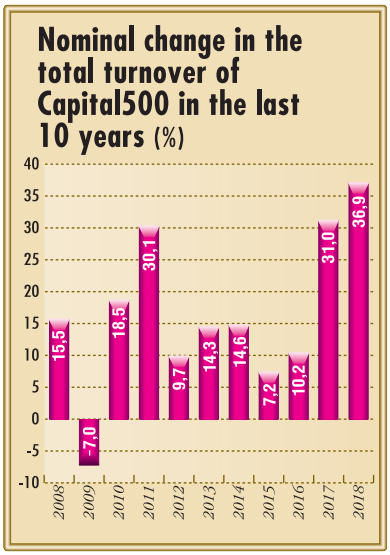
In this table, when it comes to the performance of Capital500 companies, which are the mirror of the private sector…

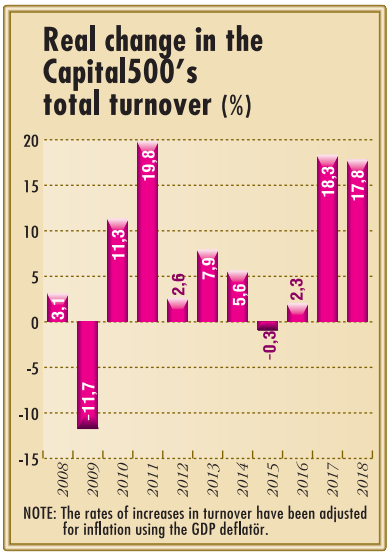
The total turnover of Capital500

The Top remains the same

	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş
2.	OMV	OMV	OMV	Türk Hava Yolları	Türk Hava Yolları
3.	Türk Hava Yolları	Türk Havayolları	Türk Havayolları	Petrol Ofisi	Petrol Ofisi

companies, which experienced a nominal growth of 31 percent in 2017, grew by 36.9 percent in 2018 and displayed the most significant increase in the last 10 years. However, in spite of this increase, Capital500 turnover, which experienced 18.3 percent growth in real terms in 2017, achieved a growth of 17.8 percent last year.





A SHARP DECREASE IN PROFIT INCREASE

The reflection of the economic problems in 2018 on profitability was very serious. During the year, companies especially which faced with the cost increase due to foreign exchange increases, had difficulty in reflecting the increased costs to their prices due to the decrease in demand during the same period. The shortage of receivables in almost all sectors caused companies to compromise on profit.

In 2017, Capital500's nominal profitability increased by 67.1 percent, while in 2018 this increase was 19 percent. When we look at the real, it is possible to see a sharper decrease in the growth rate of the increase in profit. Total profit of Capital500 companies, which increased by 50.8 percent in 2017 in real terms, increased by only 2.4 percent in 2018.

The decline in the number of profit-declaring companies is also noteworthy. In 2017, 311 companies declared their profits, while in 2018 251 companies shared their profits. There is also an increase in the number of companies that write off in the bottom line. In 2017, 34 out of 311 companies made loss, while 37 out of 251 companies wrote off this year.

DID THE SHARE OF GIANTS CHANGE?

The share of giants in the Capital500 summit has been decreasing in recent years. While the share of the first 10 companies, which they took from total turnover, was fixed at 25 percent from 2009 to 2012, it declined to 21 percent in 2016 with 1 percentage point decrease in the following years. In 2017, giants kept their positions. In 2018, the share of the top 10 companies at the top of the list increased for the first time in 10 years and reached 23 percent. There was no change in the top of Capital500 in 2018. Tüpraş remained in the first place as the biggest company again in terms of turnover. The Turkish Airlines as runner up and Petrol Ofisi as third managed to maintain their position.

LAST STATUS IN DIFFERENCE

In recent years, the difference between the two biggest players in the summit have been getting bigger significantly. In 2016, the turnover difference between the top first and second was 4 billion TL, while in 2017 the difference between the two major players was 14.1 billion TL. In 2018, this difference got bigger. The turnover difference between Tüpraş, which ranked first last year, and Turkish Airlines, which was the runner up, was TRY 25.6. This is no doubt due to the fact that the stable leader on the top, Tüpraş, grew by 64 percent in turnover. This record growth also made the difference between the bottom and the top get bigger and bigger. In 2017, the turnover difference between 1st and 500th companies was 91.1 times, while in 2018 this difference became 120.3. C

"WE SHALL GENERATE A TURNOVER OF TRY 5 BILLION IN 5 YEARS"

TFI TAB Gıda, which embodies brands such as Burger King and Popeyes, has started to grow rapidly after entering the Chinese market in 2012. Having acquired 50 percent of its revenue of TRY 7 billion from abroad today, the company will grow mainly in China in the coming period. Extension of the period of return on investment in Turkey has an effect on this decision. TFA TAB Food Investments Chairman ERHAN KURDOĞLU says that they are planning to open 350 restaurants in China and 40 in Turkey this year. Kurdoğlu says that if they grow at their current pace, the TFI system can reach a turnover of TRY 50 billion after 5 years.

● Firstly, please can you tell us about the structuring of TFI TAB Food Investments?

■ TFI TAB Food Investments is a community that is totally related to food and our eco system that supports our food operations. TFI integrates approximately 25 percent of the restaurants opened every year by the Restaurant Brands International (RBI), which owns Burger King, Popeyes and Tim Hortons brands in the world and has 26,000 restaurants in 100 countries, into the system. We are operating in Turkey and China with 10 companies along with our conglomerate. We include our manufacturing and logistics companies, too. We have approximately 2,300 restaurants. Nearly 600 of the restaurants are franchises. At the end of 2019, the total number of our restaurants will be 2,500. We open about 300-400 new restaurants a year. Currently, most of these new restaurants are opening in China.

● How many of your restaurants are in Turkey, how many of them are in China?

■ Currently about 1,200 of them are in Turkey and 1,200 are in China... Their numbers have been equalized. However, this year the number of restaurants in China will reach 1,300 and go beyond Turkey.

● What size are you in terms of turnover?

■ Last year we had a system turnover of around TRY 7 billion. We expect a growth of over 30 percent this year.

● When did Chinese activities begin?

■ They started in 2012. We have grown by opening 150-200 restaurants on average every year. Our investments in China seem to continue at this rate for at least 25-30 years.

● What is your growth rate in Turkey?

■ Last year, we opened more than 100 restaurants in Turkey and about 180 restaurants in China. This year, we are planning to open 40 restaurants in Turkey and 350 restaurants in China. We had grown by 20 percent in 2018 in terms of turnover. This year, growth will be 30 to 35 percent.

Is the reason of slowdown in your pace of opening restaurants in Turkey the fact that market reach saturation?

The market has not yet been saturated, but the return on investment has slowed down. It does not feel right to invest before the return on investment gains a certain

momentum. Our investment in a restaurant used to return in 3-3.5 years, but now it's a bit longer.

● You are also operating in agriculture and livestock under the umbrella of TAB Gıda. Can you tell us about your business volume there?

■ For agriculture, we are growing potato in Afyon. We are among the world's leading companies in potato production. We export potatoes to China. Last year we had a potato export of 15 million dollars and this year we will have an export of 32 million dollars. We are also operating in livestock with Ata Sancak. Ata Sancak is the largest farm of Turkey in its sector. There, we obtain nearly 60,000 tons of milk annually and sell it to producers. We produce and sell 2,500 fattening calves and 2,500 breeding heifers with high genetic annually at the facility. We have the Amasya Meat Products company. We brought that company into being two years ago with an investment of $ 80 million. We meet 100 percent of our meat needs here.

● What kind of a growth journey will you have with TFI in the coming period?

■ In China, we have recently acquired Chinese rights of Popeyes in addition to Burger King. We're starting investments for Popeyes. And it will be a new growth opportunity for us. This year our first goal is to open 30 restaurants by the end of the year. And we plan to open 100 restaurants next year. That's how we will grow here. We also have our own brands, Usta Dönerci and Usta Pideci. Currently, Usta Dönerci has about 140 restaurants. We are starting to open new restaurants in Macedonia, Cyprus and a few countries abroad. We've just started to grow Usta Pideci. We are slowly making investments and also want to develop it abroad. We will continue to grow by opening 350-400 restaurants in total every year. We invest about 400 to 500 thousand dollars for a restaurant. This means an investment of about $ 150 million per year. The 35 to 40 percent of this investment is made by our franchises while nearly 60 percent is made by us. We are rather progressing with franchises in Turkey. Approximately 30 percent of the investment abroad is made by franchises and 70 percent is made by us.

● Where do you expect to bring the group in the coming 5 to 10 years? What is your projection?

■ If we keep on our current pace, the number of our restaurants reaches 4 thousand after 5 years and the turnover of the whole TFI system reaches TRY 50 billion. But, of course, everything depends on the general conjuncture of the world. The situation of China and America as well as trade wars are constantly changing the balance. However, I believe that food will be one of the actors that are least affected by the current progresses. In terms of the distribution of the income of our group, 65-70 percent of the share, which is 50 percent today, comes from abroad in the coming 5 years. C

ATA HOLDING'S ROAD MAP IN FOOD

1 TFI TAB Food Investments is a community consisting of more than 10 companies, which supports food and our food operations.

2 The number of our restaurants will be 2,500 by the end of 2019, including 1,300 in China.

3 We open 300 to 400 new restaurants a year. This year, we are planning to open 40 restaurants in Turkey and 350 restaurants in China.

4 In 2018, we had a system turnover of around TRY 7 billion. We expect a growth of 30 to 35 percent this year.

5 We are among the world's leading companies with our potato production. We made a potato export worth $ 15 million to China. We want to grow in agriculture and improve our business.

6 In China, we have recently acquired Chinese rights of Popeyes in addition to Burger King and are starting the investments.

7 With our current pace, the number of our restaurants reaches 4 thousand after 5 years and the turnover of the whole TFI system reaches TRY 50 billion.

Increased tourism revenues, a decline in imports, records broken in exports... Recently only these data are highlighted as positive progress about Turkey's economy. However, when we look at the economy from the big picture and with critical data, which we can call bottom indicator, the picture is not very bright. Especially for the last one year, signals from the bottom in the economy have been giving important messages. According to this messages, per capita income, rising costs, the fact that the access to liquidity is getting difficult, and the investments coming to a halt have led to a contraction in all leading sectors of Turkey. Expectations for year-end are not positive unless the expected recovery moves are done.

WHAT COMES FROM THE BOTTOM?

There are many indicators in the economy that show whether things are going well. When it comes to Turkey, one of the leading indicators is construction. Because for the last 15 years, construction has become a sector that gets the biggest investment and creates the most significant employment in Turkey's economy. The current situation of today's construction industry, which affects 200 sectors directly and indirectly, says a lot about the economy of Turkey.

The sector contracted 1.9 percent in 2018 and 10.9 percent in the first quarter of this year. While the number of buildings granted building permit is 42.5 percent, real estate sales also fell over 40 percent.

According to TURKSTAT's data, housing sales all across Turkey saw a decrease of 48.6 percent in June this year, compared to the same month of the previous year, and became 61,355. Mortgaged house sales decreased by 84.6 percent in June this year, compared to the same month of last year, and became 7,319.

The biggest contraction in employment was seen in the construction sector. According to TURKSTAT, 296,000 people have become unemployed in the construction sector in the last year. Polat Gülman, the Chairman of Polat Construction, says the sector has experienced a 60 to 70 percent contraction in terms of sales. "25 percent of companies has also been closed," he says.

What do the indicators say?

Industry/category	Time (2019)	Rate of contraction (%)
Mortgaged housing sales	June	84,6
Construction equipment	January-March	75
Leasing transaction volume	January-June	67
Heavy commercial vehicle market	January-June	56
Light commercial vehicle	January-June	50
Automotive market	January-June	45
Building permit	January-March	42,5
The number of companies that have opened	June	16,9
Electrolytic copper production	January-June	15
Construction	January-March	10,9
Fleet leasing vehicle number	January-March	5,7
Visitor number of Shopping Malls	January-March	2,9

DEEP CONTRACTION

One of the most critical data reflecting the economic activities in Turkey is the performance of the construction machinery industry. According to the data from Turkish Construction Equipment Distributors & Manufacturers Association (IMDER), IMDER members made a sales of about 600 construction equipment in the first 3 months of this year. Compared to the same period of the previous year, this shows a 75 percent contraction in the market. Merih Özgen, the Chairman of the Board of Directors of IMDER, states that the main reason for this decrease is the cost increases caused by the exchange rate.

Construction became one of three leading sectors of Turkey like white goods, and indicators in manufacturer steel industry are also downward. There is a 12 percent decline in the steel industry in the first half. Stating that this is primarily due to the 50 percent tax rate imposed by US government on iron-steel products imported from Turkey and the quota imposed by EU on products imported from Turkey, Naci Faydasıçok, the Chairman of the Board of Hasçelik, says: "Demand scarcity in internal market, which is caused by factors such as the decline in the automotive sales, is another reason behind the contraction.

"THE NUMBER OF CUSTOMERS THAT CAN GRANT LOAN HAS DECLINED"

The contraction in the industry has been going on for 15 months. According to TURKSTAT's data, industrial production decreased by 1.3 percent in May this year, compared to the same period of the last year. However, it seems that the size of this contraction is deeper in the sub-categories of industry.

For example, the electrolytic copper and its products, copper pipes and copper bars, which are in position of the input of many sectors, decreased by 15 percent in the half of this year, compared to the same period of the last year. The percentage of capacity utilization also fell from 76 percent to 70 percent. Hayrettin Çaycı, the Chairman of the Board of Sarkuysan, the biggest actor in the sector, says that this decline is due to the shrinkage in the automotive sector, the rapid slowdown in the construction sector and the decline in capacity in the electrical appliances and electronics industry.

Automotive experienced one of the record contractions this year and contracted by 45 percent in the first half of the year. Ömer Burhanoğlu, the CEO of Farplas Otomotiv, states that the slowdown in Europe as well as the rise in financing costs are effective in this critical contraction. "This affects the purchase of vehicles very negatively. Profitability has also bottomed out."

"TURNOVERS ARE IN MINUS IN REAL TERMS"

The consumer confidence index, which was 70.1 percent in June last year, was announced as 57.6 in June this year. Inflation, which was 10.35 percent in January 2018, was recorded as 15.72 percent in June this year. As for the extent of the decline in consumer confidence as well as the increase in inflation, which is reflected in consumption… In the retail sector, sales declined in many products ranging from food to drink, clothing to shoes, cosmetics to mobile phones and computers, despite the increase in turnover in the first half of this year. According to TURKSTAT's data, retail sales volume contracted by 6.9 percent, compared to April of the previous year. "We can say that the retail turnover in the January-June period is in minus in real terms," says Sinan Öncel, the President of BMD.

The data of the financial sector reveals the current situation in a different way. According to the data of Banking Regulation and Supervision Agency (BRSA), non-performing loans in banking sector reached 116 billion 169 million TRY as of 1 July 2019. The rate of non-performing loans rose to 4.40 percent. Non-performing loans increased by TRY 42.5 billion and non-performing loan rates increased by 1.37 points compared to the previous year. In the first 6 months of the year, the increase in non-performing loans was TRY 19.5 billion. C

EXPAT CAPITAL

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
5	Annette von Koskull	Telia Sonera
6	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank
7	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
8	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
9	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
10	Boualaoui Boumedienne	Decathlon
11	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
12	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
13	Christophe jung	Alstom Grid
14	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
15	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
16	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
17	Davide Ribone	Gi Group
18	Davit Cazorla	Türk Henkel
19	Denis Kvasov	MMK Metalurji
20	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
21	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
22	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
23	Eugene Willemsen	PepsiCo
24	Eyad Trabulisi	Burj Parking Man agement Solutions
25	Fariha Salahuddin	GSK
26	Felix Hafele	Spencer Stuart
27	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
28	Frank Quante	EWE Türkiye
29	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
30	Gavin Hudson	Anadolu Efes
31	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB
32	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye
33	Giulio Cocci	Indesit company
34	Gordana Hulina	ING Bank
35	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
36	Hideto Yamasaki	Honda
37	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
38	Hugo Campo	Page Group Türkiye
39	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
40	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
41	Jean Francois Lloret	Real
42	John Penn	Development Media Int.
43	John T. Mc Carthy	ING Bank
44	Jonathan Wheatcroft	Pwc
45	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık
46	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
47	Kevin Bradbury	Stanton Chase
48	Kostas Vlachos	Haribo
49	Kris Adams	DPWorld
50	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
51	Laetitia Outters	Generali Sigorta
52	Livio Manzini	Bell Holding
53	Louise Westerlind	Fongogo
54	Maarten Hummel	ING Bank
55	Manuel Galatas Sanchez	Garanti Bankası
56	Marco Iannaccone	Yapı Kredi Bankası
57	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
58	Marius Popescu	ING Emeklilik
59	Mark Harvey	Harvey English
60	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
61	Martin Thomsen	BP Türkiye
62	Martin Wetjen	Metro Properties
63	Massimo Eufemia	European Investment Bank
64	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
65	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
66	Michael Collini	Hilton Worldwide
67	Michael Weiss	AT Kearney
68	Mike Harrell	UPS
69	Milan Shah	Alapala
70	Mohan Sundaresan	Nestlé
71	Muhammed Hariri	Avea
72	NakKyun Chong	n11.com
73	Neil Edwards	Nestlé
74	Nihal Mashaki	Şişecam
75	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
76	Norbert Klein	BSH
77	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
78	Olivier Moyse	GL Events
79	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
80	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
81	Owen Kingston	Accenture Türkiye
82	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
83	Patrick Savre	Generali Sigorta
84	Patrick Stern	Nestlé
85	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
86	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
87	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
88	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
89	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
90	Philippe Chabert	TEB Arval
91	Pierrick Le Gallo	Dupont
92	Piet A.A. Dury	Astellas
93	Radu Dobrescu	British American Tobacco
94	Rajesh Batra	Nestlé
95	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
96	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
97	Reinhold Jakobi	Nestlé
98	Remco van Kuijk	Know It Consulting
99	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
100	Richard Ridewood	Coats
101	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
102	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
103	Rohit Gupta	Citibank
104	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
105	Sascha Bibert	EnerjiSA
106	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
107	Shahid Afzal	British American Tobacco
108	Simon Hardie	Eurasia Insights
109	Stein Dale	EnerjiSA
110	Stephen B. Symes	Inspark
111	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
112	Steven Young	Bosch Sanayi
113	Terry Brown	Acer Euro
114	Thomas Kolbinger	Siemens
115	Thomas Rudelt	Metro Cash & Carry TR
116	Tim Bright	Oneworld Consulting
117	Tonu Grunberg	Telia Sonera
118	Torben Eckardt	Volvo
119	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
120	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacalık
121	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
122	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
123	Wil Olsthoorn	ING Emeklilik
124	Willem Rozenberg	Philips Health Care
125	William Lamb	x
126	William Teramo	Perfetti Van Melle
127	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
128	Yiannis Trakadas	Blue Capital Development
129	Yu-Shik Kim	n11.com
130	Yvan De Cock	TEB

Multinet Up ile çalışan kazanır!

Multinet Up tüm giderleriniz için çözümler sunuyor, hem şirketiniz hem de çalışanlarınız kazanıyor!

multinet Up

444 87 36

multinet.com.tr

multinet multitravel multigift multipetrol multipass multivale multicar multiavantaj

Fark yaratanların ortak noktası: Türk Telekom

İş ve finans dünyasının en güçlü referanslarından olan Capital 500 listesindeki birçok prestijli şirketin iş ortağı olmaktan gurur duyuyor, bizimle iş birliğini tercih eden şirketlere sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Deniz Tunçalp/İTÜ Arı Teknokent

"ZORLUĞU FIRSATA ÇEVİREBİLİRLER"

GİRİŞİMCİLİK

Ağustos 2019

Akbank'ın katkılarıyla

UMUT VEREN GELİŞMELER

MELEKLER NE ARIYOR?

SİLİKON VADİSİ NASIL KURULDU?

Sina Afra
"BİR UYANIŞ BİR DİRİLİŞ YAŞIYORUZ"

Emre Kurttepeli
"İYİ ÖRNEKLER UMUT VERİYOR"

AKBANK GİRİŞİMCİLİĞİ CESARETLENDİRİYOR

“Ben şubenin Akbanklısını severim”

Siz de Akbanklı olun, **yeni nesil bankacılık deneyiminin** tadını çıkarın.

Editör

HIZLI BÜYÜME

Şöyle bir dönüp son 10 yıla baktığımızda Türkiye girişimcilik ekosisteminin müthiş bir hızla büyüdüğünü görüyoruz. 10 yıl önce bir ekosistemden bile bahsetmek mümkün değildi. Bugün hızlandırıcılar, girişim sermayeleri, melek yatırım ağları, kuluçka merkezleri, fonlar, teknokentler derken hızla büyüyen ve gelişen bir girişimcilik ekosistemimiz oluştu. İlerleyen sayfalarda okuyacağınız "Umut Veren Gelişmeler" başlıklı haberimizi işte bu gelişmeye dikkat çekmek için hazırladık.

Evet, 2018'de yatırım tutarında yüzde 46'lık bir düşüş yaşandı ancak biz bunun geçici bir durum olduğunu düşünüyoruz. Zaten bu yılın başında gerçekleşen OpsGenie, Foriba, Paraşüt ve İyzico exit'leri de bu yöndeki umutlarımızı artırıyor.

"Melekler Ne Arıyor?" başlıklı haberimizde ise yatırımcıların hangi alanlara ilgi duyduğunu ortaya koymaya çalıştık. Amacımız, girişimciliği bir kariyer olarak seçmiş gençlerimize bir nebze de olsa katkıda bulunmak. Akbank'ın desteğiyle hazırladığımız Girişimcilik ekimizde, ekosistemin değişik ayaklarından ilham veren isimlere ve oluşumlara da yer verdik, söyleşi yaptık. Yolunuzu aydınlattığımızı umarız.

Keyifli okumalar

içindekiler

4 UMUT VEREN GELİŞMELER
8 GİRİŞİM VADİSİ NASIL DOĞDU?
12 GİRİŞİMCİLİĞİ CESARETLENDİRİYOR
16 MELEKLER NE ARIYOR
20 "İYİ ÖRNEKLER UMUT VERİYOR"
24 "BİR UYANIŞ BİR DİRİLİŞ YAŞIYORUZ"
28 "ZORLUĞU FIRSATA ÇEVİREBİLİRLER"
32 KISA HABERLER

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Murat Engin Bilgin
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Etkinlik ve Proje Direktörü Ali Erman İleri
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 71
Katkıda bulunanlar Yaman Tetik

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Grup Başkan Yardımcısı Seda Erdoğan Dal
Satış Koordinatörü Neyran Çınar
Satış Müdürü Burcu Acavut, Beril Güroğlu Sözkesen, Maya Yılmaz
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72 **Faks:** 0 212 336 53 91
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Müdür Ayfer Kaygun Buka **Tel:** 0 212 336 53 61 - 62

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Satış Müdürü Beliz Balıbey **Tel:** 0 312 207 00 72 -73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth
T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom
T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2
Kat:21-22-23 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr
Dağıtım Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

Copyright ©2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright ©2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Google play Available on the App Store

UMUT VEREN GELİŞMELER

Gerçek şu ki henüz istenilen ivme yakalanamadı. Ancak kısa sürede alınan yola bakıldığında umutlanmamak mümkün değil. İlk melek yatırım ağının 2010, ilk girişim sermayesinin 2012'de kurulduğu düşünülürse 52 hızlandırıcı, 16 yatırım ağı ve 476 melek yatırımcıdan oluşan girişimcilik ekosisteminin bugün geldiği nokta daha da iyi anlaşılıyor. Üstelik bu yılın başında gerçekleşen OpsGenie, Foriba, Paraşüt ve İyzico exit'leri de bu gelişmenin meyveleri. Önümüzdeki dönemi değerlendiren uzmanlar, Türkiye'nin önünde fırsatlarla dolu uzun bir yol olduğu görüşünde hemfikir.

Özlem Aydın Ayvacı oaydin@capital.com.tr

Türkiye'de start up ekosisteminde son yıllarda önemli gelişmeler yaşandı. 2015 yılında ekosistemde 18 hızlandırıcı, 13 STK, 4 devlet kurumu, 14 melek yatırımcı ağı ve 330 melek yatırımcı vardı. 2019'da ise ekosistemde 52 hızlandırıcı, 19 STK, 5 devlet kurumu, 16 melek yatırımcı ağı ve 476 melek yatırımcının yanı sıra 41 teknopark, 23 kurumsal girişim sermayesi, 5 kitlesel fonlama platformu ve 2 de fonların fonu bulunuyor.

2018'de Türkiye'deki girişimlere yapılan yatırım miktarı 58,6 milyon dolar oldu. Yatırımlar bir önceki yıla göre önemli düşüş gösterse de 2009'da Türkiye'de yalnızca 5 girişimin 1,65 milyon dolar tohum yatırım alması, ilk melek yatırım ağının 2010 ve ilk girişim sermayesinin 2012'de kurulması, bugünlere hızlı bir ivmeyle ulaşıldığının ve giderek de iyileşeceğinin kanıtı. Üstelik Türkiye'deki start up ekosisteminin geleceğine dair 2018'de çok umut veren exit'ler de gerçekleşti. Geçtiğimiz yıl Avrupa'da gerçekleşen en büyük 10 exit içinde iki Türk girişiminden Trendyol 728 milyon dolar, Gram Games ise 250 milyon dolarlık exit rakamlarıyla yer aldı. 2019'un başından itibaren de 4 Türk start up'ı önemli exit'ler gerçekleştirdi. OpsGenie 295 milyon dolar, Foriba 75 milyon dolar, Paraşüt 15 milyon dolar ve İyzico 165 milyon dolarlık exit'le ilham veren başarı hikayesine imza attı.

Melek ve girişim sermayesi yatırımları nasıl gelişti?

Yıl	Yatırım tutarı (Milyon $)	Yatırım adedi
2010	19,1	11
2011	39,0	25
2012	31,3	31
2013	71,9	77
2014	37,8	66
2015	66,0	91
2016	51,6	145
2017	112,2	173
2018	58,6	99
2019*	8,0	24

Kaynak: Startups.watch *İlk 6 ay

EKOSİSTEM NASIL BÜYÜDÜ?

Türkiye'de start up ekosistemi, bugün 10 yıl öncesine göre oldukça gelişmiş durumda. 2017, Türkiye girişimcilik ekosistemi için tarihi bir yıldı. O yıl 173 start up'a yapılan toplam 112,2 milyon dolarlık yatırımla bir rekora imza atıldı. Ayrıca 2017'de sağlıklı bir ekosistemin bütün aşamalarına yatırım yapıldı ve 23,3 milyon dolar Seri C, 17,4 milyon dolar Seri B, 22,4 milyon dolar Seri A ve 43,3 milyon dolarlık tohum yatırımı gerçekleştirildi. Her ne kadar 2018'de start up'lara yapılan toplam 58,6 milyon dolarlık yatırım 2017'nin çok gerisinde kalsa da yeni fonların

HASAN ASLANOBA ASLANOBA CAPITAL KURUCUSU

"YENİ ALANLAR ÇOK HEYECAN VERİCİ"

YAPAY ZEKA Bu dönemde en sevdiğim alan yapay zeka. Örneğin, bu teknolojiyi kendi ana ürününde farklılaşabilmek için kullanabilen start up'lar ve yapay zeka bazlı B2B SaaS çözümler sunan start up'lar çok heyecan verici. Blockchain bazlı start up'lara da ilgim çok yoğun ancak bu teknolojinin altyapısının gelişmesi, hızlanması ve çok kullanışlı dApp'lerin ortaya çıkması 2–3 yıl daha alabilir.

BLOCKCHAIN Blockchain'de her şey bir anda çok hızlanabilir, hızlı büyüme başladığında, doğru bir pozisyon almış olmak isterim. Şu anda bana en mantıklı gelen fikir pazardaki toplam değeri en yüksek örneğin 30 farklı kripto paraya yatırım yapıp bir sonraki yükselişi beklemek.

MOBİL Aslında fırsatlar her alanda mevcut, özellikle mobil iş modellerinde büyük fırsatlar devam ediyor. Ancak şuna dikkat etmelisiniz: Örneğin sosyal medya, mesajlaşma, araç çağırma, yemek siparişi, ödeme, müzik gibi büyük pazarlar teknoloji devlerinin de ana hedefleri arasında. Büyük devlerin veya çok iyi finanse edilmiş start up'ların arasından sıyrılmak kolay değil. Bu nedenle niş bir alana odaklanan global bir oyuncu yatırım anlamında daha fazla dikkatimi çekebilir.

toplanma aşamasında olduğu bir yıl olduğu biliniyor. Startups.watch Kurucusu Serkan Ünsal, "2019'dan ümidimiz, tohum yatırım alan birçok girişimin Seri A yatırım alacak seviyeye gelmesi ve Seri A yatırım bulması olacak" diyor.
2010 başından 2019 ilk yarısının sonuna kadar Türkiye'de start up'lara toplam 495,5 milyon dolar yatırım yapıldı. En önemlisi de ekosistemdeki paydaş sayısı inanılmaz derecede arttı. Startups.watch Kurucusu Serkan Ünsal, "Melek ağları, hızlandırma programları, devlet destekleri, fonlar... Girişimciler için neredeyse yok yok. Girişimcilerin tek yapması gereken kafa yapılarını değiştirip tüm dünyanın kullanabileceği ölçeklenebilir işler bulmak" diyor.
2010 başında bir girişimcinin gidebileceği fon, melek neredeyse bir elin parmaklarını geçmiyordu. Şimdi eğer girişim iyi bir fikir ve iyi bir ekiple yola çıkmışsa büyük ilgi görüyor. Ünsal, potansiyeli yüksek girişimler tüm hızlandırma programlarının yer, mentorluk, eğitim vererek kendilerine çekmek istediğini anlatırken, "Devlet daha fikir aşamasında 200 bin lira destek veriyor. Bu nedenlerle girişim ekosisteminin geldiği nokta 2010 ile kıyaslandığında inanılmaz derecede gelişmiş" diyor.

POTANSİYEL ÇOK BÜYÜK

Girişimcilik, özellikle son yıllarda Türkiye'de giderek yükselen ve değerlenen bir kavram. Girişimcilik Türkiye'de özellikle artan internet penetrasyonu ve teknolojiyle birlikte hızla gelişiyor. Yakın zamanda girişimcilikle ilgili yapılan bir araştırmaya göre Türkiye' de kendi işini kurmaya ilgi duyanların oranı yüzde 32 ile ifade ediliyor. Üniversite son sınıf öğrencileri arasında girişimciliği kariyer seçeneği olarak görenlerin oranı ise yüzde 15. Şirket Ortağım Melek Ağı Başkanı Mehmet Buldurgan, bu oranların ülkemizde ciddi bir potansiyel olduğunu gösterdiğini söylüyor. Buldurgan, "Bu konuyla ilgili ülkemizin geleceğinde bizi yarınlara taşıyacak iki önemli unsur var. Bunlardan birincisi, iyi eğitim ve bu eğitim sonucunda girişimciliğin bir kariyer seçeneği olması. İkincisi ise gençlere ve girişimlerine sahip çıkmak ve onları girişimcilik konusunda olabildiğince desteklemek" diyor.
Startupfon Kurucu Ortağı Gülsüm Çıracı, girişimciliğin 8-10 yıl önce üniversitelerde kurumsal alanda iş bulamayanların tercih ettiği bir kariyer olarak görülürken bugün en parlak gençlerin, start up kurmaya çalıştığını, kurumsal hayat yerine girişimci olmayı tercih ettiğini söylüyor. Çıracı, "Nitelikli girişimcilerin ekosistemde olmasıyla birlikte kamu, akademi ve yatırımcılar gibi oyuncuların da sayısı arttı" diyor. Çıracı, Türkiye'de start up pazarının her yıl büyüyüp geliştiğine değinirken potansiyeli şöyle anlatıyor:
"2018 yılında Avrupa'daki en büyük 10 exit'in 3'ü Türkiye'de oldu. Bu da

Kurumlar start up'lara ne kadar yatırım yaptı?

Yıl	Kurum yatırım tutarı (Milyon $)	Kurum yatırım adedi
2010	0	0
2011	0	1
2012	3,2	3
2013	5,7	5
2014	0,3	2
2015	1,2	4
2016	7,4	28
2017	11,8	29
2018	12,3	31

Kaynak: Startups.watch

pazarımızın ne kadar fırsatla dolu olduğuna bir örnek. Türkiye'nin coğrafi konumu nedeniyle de büyük bir pazara ulaşabilme fırsatı var." Startups.watch Kurucusu Serkan Ünsal, Türkiye'nin Avrupa ve Amerika'ya göre en büyük avantajının ucuz ve kaliteli iş gücü olduğuna dikkat çekiyor ve "Amerika'da 1 milyon dolarla 5-6 kişilik bir ekiple 1 yıl zor idare ederken, Türkiye'de o tutarlara aynı ekibi 2-3 yıl idare edip ürününüzü de pazarda büyütmüş olursunuz. O nedenle ekibin Türkiye'de olduğu, hedefin global olduğu girişimlerin başarı potansiyeli çok yüksek" diyor.

FIRSATLAR NEREDE?

Türkiye, 82 milyonluk dinamik nüfusuyla her zaman fırsatlar barındıran bir ülke. Bu nüfusun yaklaşık yüzde 50'sini gençler oluşturuyor ve bu nedenle mobil adaptasyon, kredi kartı penetrasyonu oldukça yüksek. Core Strateji Kurucusu İhsan Elgin, bu nedenle global bir iş modelinin Türkiye'de hızlı test edilebildiğini belirtiyor. Elgin, Türkiye'de yer alan start up'lar içinse Türkiye'nin bir tarım ülkesi olması, turizmin ve tekstilin gelişmiş olmasının önemli potansiyel yarattığı görüşünde. Elgin ayrıca, "Türkiye bir perakende ülkesi. Bu nedenle perakende dünyasında verimlilik çözümleri için büyük fırsatlar var. Perakende alanında özellikle talep üzerine kişisel üretim, mağaza içi drone ile stok yönetimi, gerçek ve sanal aynalar, müşteri davranışını takip eden akıllı göstergeler gibi alanlarda fırsatlar mevcut" diyor. Türkiye'nin bir KOBİ ülkesi olması nedeniyle küçük işletmeleri hedefleyen B2B girişimler için de fırsatların çokluğuna dikkat çekiyor.

İhsan Elgin

Revo Capital Kurucu Ortağı Cenk Bayrakdar, Türkiye'nin özellikle bankacılık ve finansal teknolojiler alanlarında dünya ortalamasına göre ileri bir seviyede olduğunu hatırlatıyor ve "Bu alanlardaki girişimcilerin donanımlı olduğunu görüyoruz. Bu trendin artarak devam edeceğini düşünüyorum. Giderek dijitalleşme ihtiyacı duyan KOBİ'ler ve işletmelerin de bu ihtiyaçlarına cevap verecek bulut tabanlı çözümlerin talep göreceğini düşünüyorum" diyor.

212 VC Yönetici Direktörü Ali Karabey, özellikle yapay zeka teknolojilerinin hayatımızda daha çok yer alacağını ve bu alandaki fırsatların iyi değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekiyor. Karabey, blockchain teknolojisini de önümüzdeki yıllarda günlük hayat akışında farkında olarak ya da olmayarak kullanacağımızı belirtiyor ve "Son dönemlerde sağlık dikeyinde de pek çok girişimle karşılaşıyoruz ve çözdükleri sorunları hem lokalde hem globalde pek kıymetli buluyoruz" diyor.

YIĞILMAYA DİKKAT!

Pek çok yatırımcı, rekabetin yoğun ama farklılaşmanın düşük olabileceği alanlardan uzak duruyor. Buna rağmen yığılma olan pek çok alan da söz konusu. Örneğin 212 VC Yönetici Direktörü Ali Karabey, "Gün içinde e-mail üzerinden ortalama 15 başvuru alıyoruz. Bu başvuruların

ÖZCAN TAHİNCİOĞLU REVO CAPITAL KURUCU ORTAĞI

"ÇOK FAZLA BAŞARI ÖYKÜSÜ DUYACAĞIZ"

200 MİLYON DOLAR YATIRIM Yaklaşık 6 yıl önce Revo Capital'i kurduğumuzda Türkiye'deki yatırımcı sayısı bir elin parmağını geçmiyordu. Beşten az girişim sermayesi fonu bir o kadar da melek yatırım ağının olduğu bir ekosistem vardı. Bugünse hatırı sayılır sayıda melek yatırım ağı ve girişim sermayesi, girişimlere yılda 200 milyon doların üzerinde yatırım yapıyor. Son 10 yılda girişim ekosistemi yatırım anlamında 20 kat büyüdü, bu açıdan bakıldığında çok olumlu bir noktaya geldik.

GİRİŞİMCİ OLMA ZAMANI Son 2 yılda ayrıca etkileyici çıkışlar da ekosistem için olumlu bir etki yaptı. Fakat Türkiye'de girişimciliğin bundan çok daha yüksek bir potansiyeli olduğunu düşünüyorum. Girişimci olmak için önümüzdeki yıllar doğru zaman olacak. Önümüzdeki yıllarda özellikle TÜBİTAK Tech-InvestTR programı sayesinde kurulacak yeni fonlar ve ikinci fonlarını toplayan girişim sermayeleriyle ekosisteme geçtiğimiz yıllardan çok daha yüksek bir yatırım yapılacak. Önümüzdeki 5-10 yılda çok fazla başarı öyküsü duyacağız.

belli bir kısmı e-ticaret siteleri ve sosyal medya uygulamaları oluyor. Bu alanlarla ilgilenmediğimizden görüşmüyoruz" diyor. Özcan Tahincioğlu da "E-ticaret gibi alanlardan fonun başından beri uzak durmaya çalışıyoruz" diyor.

Haluk Zontul

Core Strateji Kurucusu İhsan Elgin, daha çok fintek ve e-ticaret alanlarında yığılma olduğunu ifade ediyor. "Yığılmadan kastım sektörde çok oyuncu olması değil, o sektörün aynı problemine odaklanan oyuncu sayısının çok olması" diye konuşan Elgin, bu anlamda finteklerin çok geniş bir alanı kapsamasına rağmen daha çok ödeme sistemlerinde yığılma olduğunu belirtiyor. Elgin, e-ticarette ise birbirine benzeyen birçok büyük ve küçük oyuncu olduğunu ve bu alanda çok fazla yaratıcılığın da olmamasının yığılmaya neden olduğunu düşünüyor.

KONSOLİDE OLACAKLAR

DCP Yönetici Ortağı Haluk Zontul, özellikle akıllı mobil cihazların ve hızlı internet altyapısının yaygınlaşmasıyla birlikte mobil uygulama pazarı geliştiriciler alanında yığılma olduğunu söylüyor. Zontul, "Uygulama pazaryerleri dağıtım engellerinin aşılmasında büyük kolaylıklar sağlıyor. Bu da her alandaki mobil uygulama için pazara giriş bariyerlerini aşağıya çekiyor. Aracıları ortadan kaldıran, satıcılar ve müşterileri bir araya getiren pazaryeri uygulamaları da tüm dünyada giderek yaygınlık kazanıyor" diyor.

Startups.watch Kurucusu Serkan Ünsal, kripto ticareti alanında yığılma olduğunu söylüyor ve "Birçok girişim çıktı, fakat önümüzdeki dönem ya kapanarak ya da konsolide olarak sayılarının azalacağını düşünüyorum" diyor.

GELECEK NE VADEDİYOR?

Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi her dönem büyüyor, gelişiyor ve yepyeni bir ekonomi oluşturuyor. Peki Türkiye'deki start up ekosisteminin geleceği ne vadediyor?

Esas Ventures Kurucu Ortağı Fethi Sabancı Kamışlı, "Dijital dünyanın oluşturduğu bu yeni ekosistem, geleneksel sektörlere her açıdan meydan okuyor. Türkiye'deki start up'lar son dönemde ivme kazanmış durumda ama bu global ölçekte yeterli değil" diyor. Türkiye'den çıkan exit sayısını artırmak için hem girişimcilere hem yatırımcılara önemli görevler düştüğüne değinen Kamışlı, "Önemli olan bunları sürdürülebilir kılmak yani her yıl daha fazla exit'in olması gerekiyor" diyor. Türkiye'de start up pazarının geleceğinin ciddi bir potansiyeli olduğunu düşünen Kamışlı, şöyle anlatıyor: "Yatırımlarımızdan yapay zeka alanında faaliyet gösteren Tarentum'un girişimcileri tersine beyin göçüyle Türkiye'ye gelip bu şirketi kurdu. Çünkü aynı işi Amerika'da yapmak 10 kat daha pahalı. Buradaki ekosistem orası kadar gelişmemiş olabilir ama fırsatlardan yararlanmak lazım. Önemli olan bizim bu fırsatları dünyaya ne kadar iyi anlattığımız. Türk girişimcilerin de çok daha fazla dünyayı takip edip global hareketlerle entegre olması gerekiyor. Mart ayında katıldığım Y Combinator'da hiç Türk girişimci yoktu. Girişimcinin disiplini ve isteği çok önemli."

ACT VC Kurucu Ortağı Gökhan Güner ise Türkiye'nin 80 milyonluk nüfusuna, 800 milyar dolarlık ekonomisine, kalitesi yüksek doktor ve mühendis kadrolarına atıfta bulunuyor ve geleceğin girişimciler açısından çok daha başarılı olacağını söylüyor. Güner, şöyle anlatıyor: "Türkiye her ne kadar ekonomik olarak zor bir dönemden geçse de düşük maliyetleri ve hem Ar-Ge hem girişimcilik için ayrılmış yüksek miktardaki devlet ve kurumsal desteklerle start up'lar için ideal bir kuluçka imkanı sunuyor. Kriz dönemlerindeki iş gücünün geçişkenliği de aslında girişimciliğin gelişmesi ve global ölçekte başarılı start up şirketleri için çok iyi bir fırsat." ■

GİRİŞİM VADİSİ NASIL DOĞDU?

Silikon Vadisi, 1940'larda başlayan geçmişiyle bugün adeta teknoloji insanlarının Kabe'si durumunda... Dünyayı son dönemde değiştiren teknolojik gelişmeler bu Vadi'den çıktı. Hepimiz Silikon Vadisi'ndeki girişimler sayesinde masamızdaki şahsi bilgisayarlara, video oyunlarına, internete ve sosyal medya ağlarına sahip olduk. Peki, Silikon Vadisi bugünlere nasıl geldi? Vadi'nin kuruluşunu ve gelişimini Silikon Vadisi tarihçisi olarak bilinen teknoloji tarihi uzmanı Prof. Margaret O'Mara ile konuştuk.

Aslı Sözbilir
asozbilir@capital.com.tr

“STANFORD OLMASAYDI SİLİKON VADİSİ OLMAZDI”

İŞE YARAR ŞEYLER IBM gibi Doğu Yakası şirketleri 1950’lerde Vadi’de şubeler açtı ve buraya gelmelerinin tek nedeni, Stanford Üniversitesi’ydi. Stanford adı bugünlerde Harvard’la birlikte zikredilse de anlayış ve tasarım açısından ikisi çok farklı kurumlar. Harvard 17’nci yüzyılda din adamlarını eğitmek için kurulmuş bir üniversite. Sosyal bilimler odaklı bir okul olarak yola çıkıp dev bir araştırma kurumuna döndü. Ama Stanford 19’uncu yüzyıl ürünüydü ve bir demiryolu baronu ve karısı tarafından açıkça pragmatik bir amaçla kuruldu: Dünyaya işe yarar bir şeyler bırakmak...

SANAYİ ORTAKLIĞI Stanford ayrıca sanayi ortaklı programlar yaratarak insanların bir yandan yerel elektronik şirketlerde çalışırken bir yandan lisansüstü derecelerini alabilmelerine imkân tanıdı. Böylece çok parası olmayan genç insanlar için bölgeyi çok çekici hale getirdi. Bunun dışında kendi döneminin üniversitelerinin hiç yapmadığı bir şey yaptı: Tüm mühendislik fakültelerini en yeni sanayi kollarına göre yeniden inşa etti. Yarı iletkenler (semiconductors) alanı bunun en iyi örneği sayılabilir.

SHOCKLEY ETKİSİ Mühendislik Fakültesi Dekanı Fred Terman, o dönemde Prof. Jim Gibbons’ı bölgede yeni açılan Shockley Semiconductor Company’ye gönderdi. Şirket o dönemde Silikon Vadisi’nde açılmış ilk çip imalatçısıydı. Ve transistörün mucitlerinden Nobel Ödüllü William Shockley tarafından kurulmuştu. Prof. Gibbons’ın görevi şirkette ne yapıldığını anlamak ve Stanford’a geri dönüp bir laboratuvar kurarak insanları yarı iletken teknolojisi üzerine eğitmekti. Böyle bir çalışmayı o dönemde yapan başka üniversite yoktu.

Facebook ve Google gibi teknoloji devleri dünyada yarattıkları etkinin olası boyutları nedeniyle sürekli ilgi odağı halinde. Bu devlerin doğuşuna imkan tanıyan Silikon Vadisi ise yarattığı olağanüstü ekosistem nedeniyle sürekli inceleme altında. Özellikle de Çin gibi teknoloji rekabetinde öne geçmek isteyen ülkeler ve unsurlar tarafından...

Tabii ki bir fenomeni tam olarak kavrayabilmek için onun tarihine bakmak gerekiyor. İşte Washington Üniversitesi’nden teknoloji tarihi Profesörü Margaret O’Mara son kitabıyla tam da bunu yapıyor. Silikon Vadisi tarihçisi olarak da bilinen O’Mara “The Code: Silicon Valley and the Remaking of America” (Kod: Silikon Vadisi ve Amerika’nın Yeniden İnşası) adlı kitabında, Vadi’nin doğuşunda üniversite ve devlet etkisine vurgu yapıyor. Ve sonrasında bireysel girişimcilerin birbirlerine mentorluk yaparak arkadaşlık hukuku içerisinde jenerasyonlar boyunca nasıl eşsiz teknolojiler ürettiklerini örnekleriyle anlatıyor.

Margaret O’Mara ile son kitabı üzerinden Silikon Vadisi’nin dününü ve bugününü, girişimciler için ne anlam ifade ettiğini konuştuk:

Silikon Vadisi fikri nasıl doğdu? Ardında nasıl bir motivasyon vardı?

Bunu anlamak için sadece son 10 ya da 25 yıla bakmanız yetmez. 1940’lara kadar gitmeniz lazım. Silikon Vadisi’nin hikayesi aslında II. Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş ile birlikte başlıyor. ABD hükümeti o dönemde Sovyetler Birliği’yle rekabetin bir parçası olarak bilim ve teknolojiye büyük miktarda para harcamaya başladı. Peki, bu büyük çaplı hükümet programı nasıl bir girişimcilik bölgesiyle sonuçlandı? Hükümetin dolaylı olarak Stanford, Berkeley gibi üniversitelere verdiği para, bir şekilde özel sektöre gitti. Bu yapıların teknolojik dönüşümü sırasında aslında şu an Silikon Vadisi olarak bilinen yer tarım bölgesiydi. Şu anki halini almaya 1950’lerin sonlarına doğru başladı. Bunda Stanford Üniversitesi’nin o dönemdeki dönüşümü çok etkili oldu. Çünkü Stanford Üniversitesi diğer bölümleri bir nevi kurban ederek bütçesini ve ağırlığını daha çok bilim ve mühendislik alanlarına aktarmaya karar verdi. Ve ABD sanayisi ile de iş birliği yaptılar. İş birliği yapmak üzere Kaliforniya’ya davet ettiklerinden biri de transistörün mucitlerinden biri olarak bilinen

William Shockley'di. Shockley, o dönemde New Jersey'deki Bell Labs'in kurucularından biriydi ve silikondan yapılmış yarı iletkenler üzerinde uzmandı. Bu, o dönemde dijital araçları üretebilmek için en iyi ve en teknolojik materyal olarak ortaya çıkmıştı. Shockley'nin "Shockley Semiconductor Laboratory" adlı yeni şirketinde kendisine yardımcı olması için işe aldığı insanlar, sonradan Intel, Fairchild, Amd gibi Silikon Vadisi'nin ikonik şirketlerinin kurucusu oldu. Mikroçipler için yarı iletken üreten bu şirketler, Silikon Vadisi'nin ilk büyük yerli start up'larıydı.

Sizce teknoloji devrimi neden New York, Boston ya da Houston gibi başka bir şehirde değil de Kaliforniya'da gerçekleşti?

Bunun birkaç sebebi var. Biri Kaliforniya'nın kendisi. Örneğin esnek rekabet kanunları insanların bir şirketten diğer rakip şirkete geçmesine izin veriyordu. Bu hareketlilik şirketlerin iş birliğini zorlaştırmakla beraber insanların tek bir şirkette ömür tüketmelerini engelliyor ve fikirlerin transferi sonucu inovasyon ortamı sağlıyordu.

Kaliforniya ayrıca Soğuk Savaş döneminde okullar, yüksek öğrenim, altyapı ve yaşam koşulları açısından hem çok iyi hem de az maliyetli imkanlar sunması açısından çok çekiciydi. Ayrıca Stanford Üniversite'sinin kendisi, sunduğu iş birliği ve araştırma imkanları da tek başına önemli bir faktördü.

Tüm bunlara ek olarak coğrafi olarak "ayrı, izole" bir yerde olması da etkili oldu. Vadinin o dönemin siyasi ve finans merkezlerinden çok uzakta oluşu onu "iş dünyasının farklı türleri" için adeta teknolojinin Galapagos'u haline getirdi. Doğu kıyısında zengin ailesi ya da onu büyük şirketlere sokacak tanıdıkları olmayan genç girişimciler, yaratıcı ve yetenekli göçmenler bu varması pek de kolay olmayan Vadi'ye gelip yerleştiler; burada start up'lar, pazarlama operasyonları, hukuk şirketleri kurdular. Hepsi de teknoloji girişimleri üzerine uzmanlaştı. Böylece benzersiz bir bölge oluştu.

Silikon Vadisi'nde başlarda hayat nasıldı? Start up'lar Vadi'nin ekosistemine giriş biletini nasıl alıyorlardı?

Vadinin ilk zamanlarına baktığımızda yarı iletken ve mikroçip şirketlerini görüyoruz. Onları önce PC şirketleri, sonra internet şirketleri daha sonra da sosyal medya platformları takip etti. Bunların hiçbiri birbirinin yerini almadı, çünkü hepsi birbiriyle bağlantılıydı. Çünkü örneğin kişisel bilgisayarları imkanlı kılan mikroçip teknolojisiydi. Ya da Apple gibi kişisel bilgisayar şirketlerine yatırım yapan kişiler, yarı iletken sektöründe zenginleşmiş, uzmanlaşmış risk sermayesi sahipleriydi. Yani vadide bir alanda uzmanlaşıp zenginleşen girişimciler vadideki diğer girişimlerin yatırımcısı haline geldi. Ve diğer yeni kazananları belirlediler.

Jenerasyonlar boyunca bu böyle devam etti. Yani önce yarı iletken şirket sahipleri zenginleşip kişisel bilgisayar şirketlerini fonladılar. Sonra da kişisel bilgisayar şirketi sahipleri dot.com (internet) şirketlerine yatırım yaptı. Kişisel bilgisayarlar çok önemli bir aşamaydı. Eğer her masada bir bilgisayar varsa ticari internet bunları birbirine bağlıyor ve taşıdığı içerikle bir internet ekonomisi yaratıyordu. Örneğin dot.com döneminin star isimlerinden Netscape'in kurucusu Marc Andreessen

"UZAY YARIŞI" VADİYİ YEŞERTTİ

KAMUNUN ROLÜ Amerika'da bireysel başarı hikâyelerini severiz. Hem Hollywood'da hem de gerçek hayatta... O yüzden bugün Silikon Vadisi'ne baktığımızda Steve Jobs ve Mark Zuckerberg gibi "insanüstü" dehaya sahip kişilerin teknolojideki olağanüstü başarılarını görüyoruz. Ama onların başarılarını inşa etmesine imkân tanıyan sosyal yapılar Amerikan kamu politikaları sonucu ortaya çıktı. Tabii ki Dwight Eisenhower hiçbir zaman, "Kuzey Kaliforniya'da bir teknoloji şehri inşa edeceğiz" ya da "Teknoloji endüstrisini şu şekilde kuracağız" falan demedi. Ama olaylar böyle gelişti. Zaten büyüsü de burada.

FEDERAL SÖZLEŞMELER Tabii direkt dile getirilmese de Eisenhower dönemindeki askeri harcamalar ve uzay programı, Silikon Vadisi'nin roketini ateşleyen unsur oldu. 1960'lardaki uzay yarışı da küçük cihazlar için ihtiyacı artırdıkça fırsatlar çoğaldı. Özellikle Vadi'nin ilk büyük şirketlerinden Fairchild Semiconductor düşünüldüğünde, federal sözleşmelerin ana gelir kaynağı olduğu görülebilir. Çünkü o dönemde Fairchild'da üretilen entegre devreler çok gelişmiş mikro işlemciler üretmekle beraber ticari piyasada bir karşılığı yoktu. NASA Apollo programıyla şirketin müşterisi haline gelince üretilen tüm çiplere talip oldu. Fairchild da böylece ölçeği büyütüp fiyatları düşürebildi ve ticarileşebildi.

lisansüstü eğitimi sırasında ticari Netscape browser'ını geliştirdi ve ardından Ben Horowitz ile Vadi'deki en büyük risk sermayesi şirketlerinden birini kurdu. Andreessen zaman içinde vadideki en önemli yatırımcılardan ve mentorlardan biri haline geldi. Öyle ki Facebook kurucusu Mark Zuckerberg'in de dahil olduğu çok önemli isimlere mentorluk yaptı. Onlara şirketlerini nasıl kuracaklarını ve hedeflerini nasıl koymaları gerektiğini anlattı.
Hem teknolojiler hem de insanlar arasındaki bu güçlü bağlantılar jenerasyonların diğer jenerasyonları üretmesini sağladı ve vadiyi bu anlamda "en iyi" kıldı. Bunun tersine Boston 1960'dan başlayıp 1980'ler boyunca uzunca bir süre mini-computer endüstrisine ev sahipliği yapmasına rağmen yeni jenerasyon teknoloji şirketleri üretemedi. Silikon Vadisi gibi girişimcilerini, mentorların, yatırımcıların birbiriyle bu kadar iç içe geçtiği, arkadaş olduğu, yeni fikirler ürettiği bir ekosistem yaratamadığı için Boston bir üs olamadı.

Silikon Vadisi'nden çıkan ilk "büyük şey" neydi?
Vadiden gelen ilk büyük şey, yarı iletkenler ve mikroçiplerdi. Ancak gerçek anlamda Silikon Vadisi'ni meşhur eden şeyler kişisel bilgisayarlar ve video oyunlarıydı. Çünkü o zamana dek ilk defa sıradan insanların bilgisayarları kullanacakları bir alan ortaya çıkmıştı.

Bugünlerde Silikon Vadisi'nin yıldızları kimler?
Yüksek teknolojiyi domine eden en büyük şirketlerden ikisi Seattle'da, üçü Silikon Vadisi'nde. Amazon ve Microsoft Seattle'da, Apple, Facebook ve Google ise Silikon Vadisi'nde. Geçtiğimiz 10 yılda Instagram gibi yükselen başka yıldızlar da oldu ama bağımsız devam edip güçlü markalar olmak yerine devler tarafından satın alındılar. Uber ve Airbnb gibi başka güçlü örnekler de var. Fakat finansal modelleri itibarıyla soru işaretleri barındırıyorlar. Çok sağlam bir sermayeye sahipler, global olarak etkili ve pek çok açıdan yıkıcılar, fakat uzun vadede başarı hikayelerinin nasıl şekilleneceği halen belirsiz. Çok fazla para kaybediyorlar. Örneğin bu yılın başlarında Uber'in halka arzı beklendiği kadar harikulade olmadı. Çünkü yatırımcılar da buradaki soru işaretlerini görüyor.
Tabii Silikon Vadisi'nde sadece bunlar yok. Yazılım, donanım daha da önemlisi yapay zeka (AI) ve makine öğrenimi (machine learning) şirketleri var. Vadideki yatırımcılara sorarsanız yakın gelecekteki "yeni büyük şey" AI.

Silikon Vadisi'nde günümüzde hangi sektörler popüler?
Risk yatırımcıları AI konusunda çok heyecanlı. Ancak şu bir gerçek ki Vadi'deki şirketlerin nerdeyse tümü bir noktaya kadar yazılım şirketi. Artık tüm şirketlerin iş modellerinde teknoloji çok merkezi bir noktada...
Geleceği tahmin edemeyiz ama geçmişten gelen öğrenmelerimiz var. Aldığımız derslerden ilki, döngüsel bir ekonomide yaşadığımız. Dot. com'da olduğu gibi patlama (boom) ve düşüş dönemleri geçiriyoruz. Ama bir döngünün sonunda gelindiği düşünülse bile örneğin sosyal medya alanında, mutlaka yeni bir şey çıkıyor. Şu anda bilmediğimiz projeler üzerinde çalışan bir sürü insan var.
Kısaca ABD teknoloji ekonomisi oldukça esnek. Burada beni düşündüren şey şu: Dünyada ve ABD'de, devletlerin teknoloji alanındaki gelecekteki rolü ne olacak? Çünkü ABD'de, teknoloji sektörünün, teknoloji eğitimi ve Ar-Ge'sinin gelişiminde devletin çok büyük bir payı var. ABD'nin tarihi boyunca göçmenlere açıklık politikası da dünyanın dört bir yanından gelen zeki çocukların burada yaratıcılıklarıyla teknoloji sektörünü beslemesine imkan tanıdı. Ancak şu andaki ABD yönetimi göçmenler konusunda aynı şekilde düşünmüyor.
Açık göçmen politikasının ABD teknoloji sektörünü nasıl büyüttüğünü bilen bir teknolojisi tarihçisi olarak bu yeni durum beni çok kaygılandırıyor. Yeteneklerin serbest dolaşımına imkan tanımadan örneğin Çin'in teknolojik ilerlemesiyle nasıl baş edeceğiz?

Silikon Vadisi'nin artık çekiciliğini kaybettiği ve teknoloji girişimcilerin artık kendilerine yeni üsler aradığı konuşuluyor. Siz Silikon Vadisi'nin geleceğini nasıl görüyorsunuz?
Ben oradaki insanlar ve yetkinlikleri konusunda iyimserim. Tüm bu söylenenlere rağmen Silikon Vadisi teknoloji girişimcilerine halen iyi bir global network sunuyor ve onlar için bir mıknatıs görevi görmeye devam edecek. Fakat hem ABD'de hem de dünyanın diğer yerlerinde alternatif teknoloji üsleri oluşmaya başladı. Bu yeni alternatiflerin bir kısmı farklı yaşam tarzları peşindeki genç teknoloji insanlarının arayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkıyor. Bunlar belki Silikon Vadisi'nin çapına erişemeyecek ama tabii ki teknoloji ekonomisinin parçası olmaya devam edecekler. ■

GİRİŞİMCİLİĞİ CESARETLENDİRİYOR

Akbank, CaseCampus ve StartUpCampus programlarıyla genç girişimciliği destekliyor. En önemlisi de gençleri girişimcilik yolculuğunda cesaretlendirip ülke ekonomisi için ürettikleri değeri artırıyor. Bugüne kadar CaseCampus programı 412 girişimciye, StartUpCampus ise 15 girişime destek verdi. İşte girişimcilik programlarının sunduğu fırsatlar ve programlara katılan genç girişimcilerin deneyimleri...

Ayçe Aksakal aaksakal@capital.com.tr

Akbank'ın gençlere ve girişimcilere yönelik çalışmaları aralıksız devam ediyor CaseCampus ve StartUpCampus da bu çalışmaların başında geliyor.
Her yıl Akbank iş ortaklığında Endeavor Derneği tarafından hayata geçirilen CaseCampus, üniversiteli ve yeni mezun genç girişimcileri hedeflerken StartUpCampus Programı erken aşama girişimciler için düzenlenen ön hızlandırma programı olarak dikkat çekiyor.
CaseCampus'de hedef girişimci düşünce yapısını, üniversiteli ve yeni mezun gençlerde yerleştirmek.
Bu yıl, CaseCampus'ün 6'ncı dönemi sona erdi. Programdan 75 üniversiteli ve yeni mezun genç girişimci mezun olurken, bugüne kadar mezun olan girişimci sayısı 412'ye ulaştı.
Akbank iş ortaklığında Endeavor'ın hayata geçirdiği CaseCampus girişimci olmak isteyen potansiyeli yüksek gençleri hedefliyor. Bu yıl 4 gün süren bir Bootcamp etkinliği olarak düzenlenen CaseCampus süresince gençler girişim dünyasını yakından tanıma ve girişimci düşünce yapısını girişimcilerle birlikte deneyimleme fırsatı buluyor.

CASECAMPUS
Girişimcilerin Yolundan Hayallerine Yürü

KATILMA KOŞULLARI

Girişimciliği bir kariyer seçeneği olarak düşünen ve programa katılmaya hak kazanan gençler, başarılı Endeavor girişimcileriyle yepyeni ve inovatif, uygulamalı öğrenim, startup ziyaretleri ve networking imkanı veren bir ortamda buluşuyor.
Program sayesinde gençler girişim dünyasını yakından tanıma ve girişimci düşünce yapısını anlama fırsatlarını elde ediyor. Bazı mezunlar kendi girişimlerini kurup girişimci rolünü üstlenirken; diğerleri halihazırda kurulu girişimlerde çalışarak girişimcilik becerilerini ilerletip bu girişimlerin büyümesine katkı sağlıyor.
Endeavor her yıl belirli sayıda mezuna mentor ve girişimci ağını açarak bu iki konuda katılımcılara destek veriyor ve onların kariyer yolculuklarına eşlik ediyor.
Program yılda 1 kez düzenleniyor ve her dönemde 75 katılımcı programa dahil ediliyor.
Programa katılmak için 30 yaşını aşmamış, üniversite 3 ve 4'üncü sınıf ya da lisansüstü öğrencisi olmak veya bu programlardan son 5 yıl içinde mezun olmak yeterli.

ERDEM LAFCI APPS KURUCU

"YILIN EN İYİ OYUNU SEÇİLDİ"

16 MİLYONU GEÇTİ Mobil oyunlar ve oyunların arka planındaki teknolojiler üzerine çalışıyoruz. Geliştirdiğimiz mobil oyunlar şimdiye kadar 16 milyondan fazla kişi tarafından indirildi ve her gün yüzbinlerce kişi tarafından oynanmaya devam ediyor. Oyunumuz A Word 2 yıl once Türkiye'de en çok indirilen mobil oyun oldu. Apple ve Google tarafından yılın en iyi oyunlarından birisi seçildi.

"SCALE UP AŞAMASINDAYIZ" Scale-up aşamasındayız ve bu aşamaya gelen her startupta olduğu gibi büyüme sancıları çekiyoruz. Bu zorlukları daha kolay aşmak içinse kurucular olarak kendimizi sürekli geliştiriyoruz. Çok sayıda kişiden mentorluk ve gerektiğinde profesyonel danışmanlık alıyoruz.

"BEKLENTİLERİMİ AŞTI" Endeavor kapsamında hem CaseCampus hem de StartupCampus programlarına katıldım. Her ikisinden de oldukça faydalandım. CaseCampus programı kapsamında yapılan vaka çalışmaları beklentilerimin çok daha fazlasını sundu. StartupCampus programında ise hem eğitmenlerin hem de katılan diğer startupların deneyimleri inanılmaz katkı sağladı. Girişimcilere Endeavor programlarını takip etmelerini ve katılmalarını öneririm.

MEZUNLAR NE DİYOR?

CaseCampus'e katılan genç girişimciler, program sırasında diğer girişimcilerin deneyimlerini öğrenmenin yanı sıra önemli network elde ettiklerine de dikkat çekiyor. Telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren ve insanların kullanım alışkanlıklarına en uygun tarifelere ulaşmasını sağlayan Tarifebilir'in kurucusu Serkan Türkoğlu, CaseCampus'e kendi sorunlarını çözmede başarılı olmuş startup'ların deneyimlerini öğrenmek için katıldığını söylüyor. Türkoğlu, "CaseCampus'de start up'ları dinleme fırsatı bulduk ve bizim karşılaştığımız benzer problemleri bu söyleşiler sayesinde çözmenin yollarını öğrendik. Hala da CaseCampus'te tanıştığımız sektörümüzdeki mentorlarla

TÜLİN YÜCEL PİRİ KURUCU ORTAK

"EĞİTİMLERDEN ÇOK FAYDALANDIK"

MOBİL SEYAHAT UYGULAMASI Piri, dünyayı en iyi rehberlerin sesiyle keşfedebileceğiniz bir mobil seyahat uygulaması. Gittiğiniz şehirlerde size en iyi rotayı çiziyor. Lokasyon bazlı teknolojisiyle neredeyseniz oranın hikayesini anlatıyor. Bir sonraki noktaya da navigasyonla adım adım yönlendiriyor. Kısacası dijital bir tur deneyimi sunuyor.

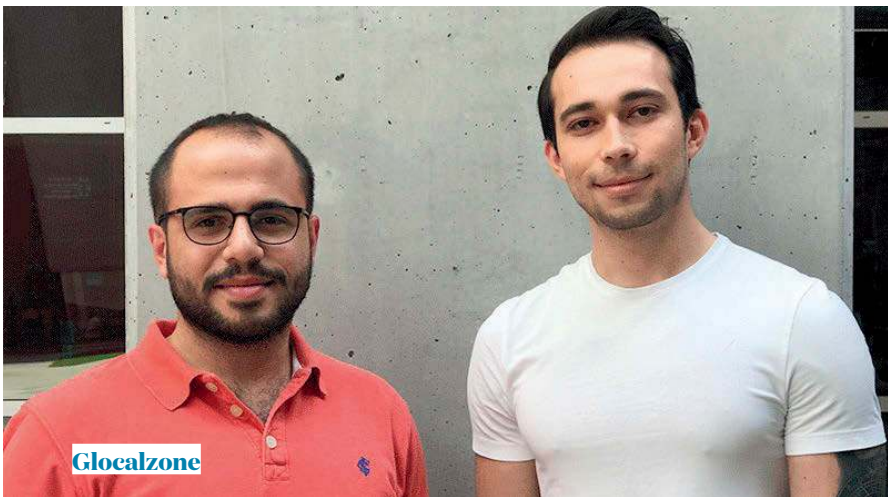
2,5 YIL ÖNCE KURULDU Piri'yi 2,5 yıl önce kurduk, şu anda 25 şehirde 100'den fazla dijital turumuz yer alıyor. Bu turları, alanında uzman isimlerin rehberliğiyle hayata geçirdik, Saffet Emre Tonguç, Ali Canip Olgunlu, Vedat Milor, Pat Liddy, Guido Lion, Ruth Polling bu isimlerden bazıları.

"GİRİŞİMCİLERLE TANIŞTIK" CaseCampus programına Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin deneyimli önde gelen isimleri yer aldığı için başvurduk. Bu isimlerin katıldığı seanslardan, verilen eğitimlerden çok faydalandık. Aynı zamanda programda diğer girişimlerle tanışmak da tecrübe aktarımı açısından çok verimliydi.

iletişim halindeyiz" diyor. İnsanların ülkelerinde istedikleri ancak ulaşamadıkları ürünlere yurt dışındaki gezginler sayesinde ulaşmasını sağlayan pazar yeri uygulaması Glocalzone'un kurucusu Burak Sönmez de CaseCampus programına katılan girişimciler arasında. Sönmez, "CaseCampus girişimciliğe başlangıçta süper bir kadraj. Şirketimizin temellerini orada kurdum ve girişimimi bu programdan aldığım eğitim ve networkle destekledim" diyor.
4 yıl önce kurulan ve yılda 3 milyon TL ciroya ulaşan Woohoobox.com'un kurucusu Nilay Shirinov da CaseCampus programının katkısını şöyle anlatıyor: "Girişimcilik yolumuzda, deneyimleyerek edindiğimiz birçok tecrübenin yanında eksik ve geliştirilecek yönlerimizle ilgili ilerlememize katkı sağlayacağını düşündüğümüz CaseCampus eğitimine katılmak istedik ve eğitim süresince birçok konuda bilgi sahibi olduk."

ÖN HIZLANDIRMA PROGRAMI

Endeavor tarafından Akbank iş ortaklığında gerçekleştirilen StartUpCampus Programı ise erken aşama girişimciler için düzenlenmiş mini bir ön hızlandırma programı. Yılda bir kez sonbaharda düzenlenen program, bugüne kadar 15 girişime destek verdi ve yeni dönemde de 15 girişime daha katkı sağlamayı hedefliyor. StartUpCampus'un en önemli özelliğiyse erken aşama girişimlerin pazara sağlam bir iş modeli ve stratejiyle girmesini kolaylaştırmak ve daha ilk günden büyük düşünüp ölçeklenebilir modeller oluşturmaları



yolunda ilerlemelerini sağlamak. Düzenlenen eğitim ve mentorluklar Endeavor'ın kendileri de girişimci olan ya da konu özelinde uzmanlaşmış kurum yöneticileri aracılığıyla ve doğrudan girişimlerin ihtiyaçlarına göre tasarlanıyor. Programı tamamlayan girişimcilere Endeavor'ın 3 binin üzerinde mentor ve yatırımcıdan oluşan global ağına erişim imkanı da sunuluyor. Programa şirketini kurmuş veya erken aşama ürününü pazara sunup ilk satışını gerçekleştirmiş, 35 yaşın altındaki tüm girişimciler katılabiliyor. Program sonunda gerçekleşen Demo Day'de de start up'lar girişimlerini Collective Sparks, Galata Business Angels, Keiretsu Forum ve String Ventures gibi yatırımcı ağlarına sunarak geri bildirim alıyor. StartUpCampus'un düzenlediği DemoDay'de yatırımcılardan en fazla puanı alan iki girişimci ise Endeavor Uluslararası Seçim Panelleri'ne katılım ödülü kazanıyor. Bu dönemin ödül kazananları online oyun şirketi olan Apps ile gezginler için yeni nesil bir mobil tur rehberi uygulaması olan Piri oldu. ■

SELEN KOÇ LELLA KURUCU

"CASECAMPUS'TEN SONRA BİZ DE BAŞARABİLİRİZ DEDİK"

"ÇOCUKLARI KORUYORUZ" Çocukları kötü içerikli videolardan korumak için Lella Kids uygulamasını geliştirdik. Çocuklara güvenli videoları sunarken ebeveynlerine de çocukların uygulama içindeki aktivitelerine göre çeşitli analizler sunuyoruz. Temmuz itibarıyla uygulamamızın ilk sürümü Android'de yayınlandı. Eylül ayında yeni versiyonu yayınlamayı düşünüyoruz.

NETWORKING FIRSATI İNANILMAZ! Bir girişimci için eğitim, mentorluk ve diğer girişimlerle tanışma fırsatı müthiş bir imkan. Akbank'ın desteklediği bu girişimcilik programında inanılmaz kişilerle tanıştık ve hayat hikayelerini dinledik. Bu hikayeler bir çoğumuza ilham oldu. 'Biz de başarabiliriz!' dedik ve nasıl başaracağımızı keşfetmeye başladık.

"SUNUM YETENEKLERİMİZİ GELİŞTİRDİK" Program sunum yeteneklerimizi geliştirmemiz için özel eğitimler aldık. Girişimci ağını bizimle paylaşan Akbank'a çok teşekkür ederim. Eğitimler, sunumda aldığımız geri bildirimler sayesinde yurt içi ve yurt dışında projemizi anlatırken daha özgüvenliyiz ve doğru adımlar atıyoruz.

"GİRİŞİMCİLERE MUTLAKA ÖNERİYORUM" Girişimciliği nasıl yapacağımızı en başındayken hiç kimse bize söylememişti. Ancak Akbank'ın desteklediği CaseCampus programı size neler yapmanız gerektiğini anlatıyor, ilham ve eğitim almanızı sağlıyor. Keşke bana daha önce birisi bu programı önerseydi. Girişimci olmak isteyenlere önerim bu programa katılmaları ve başarı için çok çalışmaları.

Girişimcilik dünyasının merkezinde artık melek yatırımcılar var. Bugün Türkiye'de sayıları 476'yı bulan lisanslı melek yatırımcılar, birçok girişimcinin yakın markajında... Neredeyse her start up kurucusu bir melek yatırımcıyla buluşup hayallerine finansman sağlama peşinde. Peki melek yatırımcılar neyin peşinde? Odaklarında hangi alanlar var? İşte yanıtlar...

MELEKLER NE ARIYOR ?

Türkiye start up ekosistemi, melek yatırımcıların ve girişim sermayelerinin yatırımlarıyla büyüyor. Startups.Watch verilerine göre, 2010 yılında 11 girişime 19,1 milyon dolar yatırım gerçekleşmişti. 2017'de 171 girişime 110,5 milyon dolar yatırım yapıldı. Ancak ekonomideki sıkıntılar, start up yatırımlarını da etkiledi. 2018 yılında 100 girişime yüzde 46'lık bir gerilemeyle 59,2 milyon dolarlık yatırım gerçekleştirildi.
2018'de tutara göre yatırım yapılan alanlara bakıldığında ise fintek, Saas, pazarlama teknolojileri, e-ticaret, regtech, pazaryeri, seyahat alanlarının öne çıktığı görülüyor. 2019 yılının ilk çeyreğinde ise 13 girişime toplamda 19,6 milyon dolarlık yatırım gerçekleştirildi. Modanisa'nın Goldman Sachs ve Wamda Capital'den aldığı yatırım ilk çeyreğe damgasını vurdu. Tablo böyle... Sıkıntılar olsa da Türkiye start up ekosistemi, ülkenin genç potansiyeliyle gelişmeye açık. Melek yatırımcılar ve girişim sermayelerinin yatırımları da bu potansiyelin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynuyor.
Peki bu yatırımların hangi alanlar ilgisini çekiyor, önümüzdeki yıllarda hangi alanlara yatırım yapmayı planlıyorlar? İşte bu sorunun yanıtının peşine düştük.

GBA'NIN ODAĞI

Galata Business Angels (GBA), 33 melek yatırımcıdan oluşan butik bir ağ. Bugüne kadar 6 milyon dolarlık yatırımı, 36 farklı girişime yönlendiren GBA, son 2 yılda Dekopasaj, Tutumluanne, Pubinno, Fazla Gıda, Teleporter, Denebunu, Temiz.co ve Alotech'e yatırım yaptı. Portföylerinin genel olarak pazaryeri ve hizmet olarak yazılım ağırlıklı olduğunu belirten Galata Business Angels Yönetici Direktörü Ata Uzunhasan, ayrıca sanal gerçeklik girişimi Teleporter ve nesnelerin internet

girişimi Pubinno gibi yeni yatırım yaptıkları alanlar da olduğunu söylüyor. Bu alanları tercih etme nedenlerini şöyle açıklıyor: "Yatırımcılarımız tarafından fazla bilinen alanlar olması önemli bir etken. Yatırımcılarımızın bu tercihi, hem girişimciye daha çok fayda sağlamamızı sağlıyor hem yatırımlarımızın başarı şansını görece artırıyor."

Ata Uzunhasan

Önümüzdeki 1-2 yılda GBA, halihazırda yatırım yaptığı alanlarda yatırıma devam etmek niyetinde. Erken aşamada, gelir üretmeye başlamış, rekabet avantajı yüksek ve gerek deneyim gerek bilgi olarak yapılan işe uygun ekibe sahip girişimlere yatırım yapmayı hedeflediklerinin altını çizen Uzunhasan, "Ayrıca gitgide daha fazla radarımıza giren, siber güvenlik ve yapay zeka alanlarından gelen girişimlere de sunum günlerimizde daha fazla yer ayırmaya başladık"

500 ISTANBUL'UN AMACI

500 Istanbul fonu kuruluşundan bugüne toplamda 38 şirkete yatırım yaptı. Erken aşama teknoloji odaklı ve savunulabilir servisler üzerine çalışan girişimlere yatırım yapmaya çalışan fonun amacı, büyük endüstrilere hitap eden ve bulundukları pazarları derin bir şekilde değiştirip sarsabilecek şirketlere yatırım yapmak.

Bu nedenle yatırım yaptıkları şirketler arasında finansal teknoloji şirketlerinden, sağlık teknolojilerine, yazılımdan donanıma birçok kategori mevcut. 500 Istanbul Yöneticisi Rina Onur, şu anda yapay zeka ve makine öğrenimi teknolojilerini, müşteriler ve kullanıcılara birebir dokunan servislerin göbeğine oturtabilen şirketlerin gündemlerinde olduğunu söylüyor. "Büyük veri, yapay zeka ve makine öğrenimi portföyümüzdeki girişimlerin çoğunluğunun DNA'sının bir parçası. Bunun haricinde ilgilendiğimiz sektörlerden bazıları dünyanın birçok bölgesinde ağırlıklı bir şekilde regüle olan endüstriler" diyor.

Rina Onur

500 Istanbul'un girişimlere yatırım yapma tezi içerisinde teknoloji şirketlerinin ilk kurumsal yatırımcısı olması, Seri A yatırımına giderken ihtiyaç duyabilecekleri köprü finansmanı ve başka desteklerin sağlanabilmesi yer alıyor. Onur, yatırım yaptıkları girişimlere nasıl destek olduklarını ise şöyle anlatıyor: "Sağladığımız desteklerin içerisinde yerel girişimleri Silikon Vadisi ve dünyanın başka girişim merkezlerine bağlamak,

UĞUR ŞEKER MELEK YATIRIMCI

"IOT ALANINDAKİ ŞİRKETLERLE GÖRÜŞÜYORUM"

SON YATIRIMLARI Son birkaç yıl içinde Insider, Kimola, Fazlagıda, Unite.ad, Camekan ve İconic başta olmak üzere yatırımlarım oldu. Son dönem yapmış olduğum yatırımları adtech ve martech ekseninde tutmaya çalışıyorum. Bu saydıklarım dışında IoT konusunda da çok yakında yatırım yapmayı düşündüğüm bazı girişimlerle görüşmelerim devam ediyor.

İLGİ ALANI 20 yılı aşkın zamandır dijital pazarlamayla ilgilendiğim için son dönem yatırımlarımı biraz bu eksende

tutmaya çalışıyorum. Çünkü yatırım dediğimiz şey, günümüzde sadece parasal bir kaynak aktarımından ibaret olmamalı. Network, bilgi aktarımı ve iş geliştirme gibi konularda da deneyiminizi aktarabiliyor olmalısınız. Özellikle sadece Türkiye'de değil, bölgede de etkin olabilecek, ölçeklenebilecek işlere daha fazla odaklanmaya çalışıyorum. Melek yatırım yapmaya başladığım günden bu yana girişimcilere mentor olarak da destek olmaya çalışıyorum.

yurt dışı risk sermayesi fonlarıyla tanıştırmak ve ilk müşterilerini elde etmek için gerekli tanıştırmaları sağlamak yer alıyor."

"PAZARYERİ KONSEPTİ İLGİMİ ÇEKİYOR"

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, bugüne kadar 30 şirkete toplam 18 milyon dolarlık yatırım yaptı. 2018'de de 4 start up'a yatırım yaptığını belirten Aydın, bu yatırımları şöyle anlatıyor:
"Bu yılki 4 yatırım, ikinci model mobilya satışına odaklanan bir e-ticaret girişimi olan Furnishare, dünyaca ünlü markaların ürünlerini müşterilerin denemesi için kapılarına kadar götüren bir uygulama Denebunu.com ve tüm çağrı merkezi fonksiyonlarını internet üzerinden hizmet olarak sunmayı hedefleyen bir teknoloji şirketi Alotech oldu. Bunların dışında Türkiye'de yatırım yaptıklarımdan öne çıkanlar, Modacruz, Supplementler, Lidyana... Yurt dışında ise Streetbees, Furnishare, Justmop, Connected2me, Tailster platformlarına yatırım yaptım. Bunlar, büyüyeceğine inandığım ve her geçen gün ilerlediğini kanıtlayan girişimler."
Önümüzdeki dönemde Nevzat Aydın, heyecan yaratan, teknolojiyi işin içine entegre eden iş modellerine ve girişimcilere yatırım yapmayı sürdürmek niyetinde. Yeni yatırımlarında ne aradığını ise şöyle paylaşıyor:
"Çaydan kuru temizlemeye, pilatesten modaya çok geniş bir yelpazede yatırım yapıyorum. Genel olarak yatırımlarımda dikkat ettiğim şey, hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun, mutlaka teknolojiyi iş modelinin içine adapte edebilmiş olması. Yatırım stratejim genelde online business üzerine oluyor. Çünkü benim bildiğim konu internet. Özellikle son yıllarda pazaryeri konseptli girişimler ilgimi çekiyor."

BLOKCHAIN YAKIN MARKAJINDA

Startupfon Kurucu Ortağı Gülsüm Çıracı, şu ana kadar melek yatırımcılarla beraber toplam 27 yatırım yaptıklarını belirtiyor. Genel olarak yatırım odaklarının IoT, Saas, fintech ve platform girişimleri olduğunu açıklayan Çıracı, "Bu yatırımların hepsi de birbirinden kıymetli olmasına rağmen bazıları daha hızlı yol alarak global dünyaya açılmış bulunuyor. Yatırımlarımızdan Instapio, Scoutium, Buy Buddy,

EMRE KURTTEPELİ MELEK YATIRIMCI

"40'IN ÜZERİNDE YATIRIMIM VAR"

"YAPAY ZEKAYA ÖNEM VERİYORUM" Benim 40'ın üzerindeki yatırımlarımın hepsi internet ve teknoloji alanında yer alıyor. Geçmişte yatırımcısı olduğum Trendyol, Insider, İyzico gibi girişimler dışında son dönemde ve gelecek 1-2 yılda global hedefleri olan ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek ekibe sahip girişimlere yatırım yapıyorum. Sektörel olarak son zamanlarda yapay zeka, blockchain ve oyun girişimlerine önem veriyorum.

"KAYNAK VE ZAMAN LAZIM" Örnek olarak son dönem yatırımlarım arasında yapay zeka girişimi Tarentum, merkezi Silikon Vadisi'nde olan Gameroom gibi girişimleri sayabilirim. Herhangi bir ülkenin geleceğinin yaratılmasının gençlerden ve bu gençlerin kurdukları etkin girişimlerden geçtiğine inanıyorum. Bu yüzden bu nokta Türkiye için çok önemli, ülkenin kaynak ve zaman ayrılması lazım. Kendim de seri girişimci olduğumdan zamanımın yarıya yakınını bu ekosistemin geliştirilmesi için harcıyorum.

AHU BÜYÜKKUŞOĞLU SERTER ARYA KADIN PLATFORMU

"AZ PARAYLA ÇOK ŞEY YAPABİLİYORUZ"

Türkiye'nin önde gelen melek yatırımcılarından Arya Kadın Platformu'nun kurucusu Ahu Büyükkuşoğlu Serter, Türkiye'nin bazı sektörlerde olgunluğa uzak ve Avrupa ülkelerine göre para maliyeti daha yüksek olsa da çok avantajı olan bir pazar olduğunu söylüyor. "Örneğin sermaye verimliliği Amerika'ya göre yüzde 22, Avrupa Birliği'ne göre yüzde 83 daha iyi. Yani daha az parayla daha çok şey yapabiliyoruz. Sermaye verimliliğinin yüksek olması ve Türkiye pazarının başka ülkelere nazaran büyüklüğü, pazar validasyonu ve ilk milyon ciroları yakalamak için iyi bir yer" diyor. Kendisi de bugüne kadar hem GMA hem Arya Kadın Platformu adı altında çeşitli girişimlere yatırımlarda bulunan Büyükkuşoğlu, girişimcilerin yurt dışında yapılanı Türkiye'ye uyarlamaktansa yurt dışında kullanılabilecek ürünleri Türkiye'de üretmesinin daha doğru olacağını düşünüyor. "Akıllı ulaşım ve kadın iş gücü benim fırsat alanlarım" diyor.

ll sight, Pubinno, artık sadece Türkiye değil, birkaç ülkede faaliyet gösteren küresel start up'lara dönüşmüş durumda" diye konuşuyor.
Startupfon, yatırım alanlarını değişen teknolojiye göre belirliyor. Örneğin bundan 3 yıl önce yapay zeka girişimlerinin bugünkü kadar yatırım almadığını ifade eden Çıracı, "Ama yapay zeka teknolojisinin gelişmesi, burada bir pazar oluşması nedeniyle artık büyük miktarlarda yatırım bu sektöre kayabiliyor. Biz de bu trendlere göre yatırım alanlarımızı değiştiriyor ve geliştiriyoruz" diye konuşuyor. Çıracı, önümüzdeki dönemde özellikle hangi alanlara yatırım yapacaklarını şöyle paylaşıyor: "Teknoloji bakış açısıyla değerlendirdiğimizde, global yatırımcılarda yatırım trendlerinin şu an yapay zeka ve makine öğrenimine yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Bizi heyecanlandıran bir diğer konu ise blockchain teknolojisi. Yapay zeka ve blockchain içeren start up'lara daha yakından bakacağımızı söyleyebilirim."

Gülsüm Çıracı

"50 START UP'TAN BAŞVURU ALDIK"

Proline Ventures Direktörü Hakan Metin Akgün, temelde donanım ve yazılımın entegre olduğu ürünleri geliştiren start up'lara yatırım yapmayı tercih ettiklerini söylüyor. Yatırım stratejileri doğrultusunda da akıllı şehirler alanında çalışan start up'lara yatırım kararı aldıklarını açıklayan Akgün, sözlerine şöyle devam ediyor: "2018 yılı boyunca yaklaşık olarak 50 start up'tan başvuru aldık. 2018'de görüştüğümüz start up'lardan 4'üne yatırım yapmaya karar verdik ve bu start up'larla mutabakat anlaşmaları imzaladık. 2019'da da yatırım sözleşmelerini tamamlama aşamasına geçtik. Yıl içinde bu start up'lara yönelik duyurularımızı gerçekleştirmeyi planlıyoruz."
Proline Ventures özellikle yazılımla donanımın bir arada olduğu yüksek teknolojili start up'lara odaklanıyor. Yapay zeka, blockchain alanındaki gelişmeler çerçevesinde, bu alanda çalışan start up'ları önümüzdeki dönemde takip etmeyi hedeflediklerini ve yatırım yapmak için yüksek teknoloji üreten start up'lara odaklanacaklarını belirten Metin Akgün, sözlerine şöyle devam ediyor:
"Akıllı şehirlerin üzerinde yükseldiği dört trend mevcut. Bunlar: Veri, altyapı, sensör ve enerji. Bu dört unsurun her geçen gün hayatımızda daha önemli bir rol oynamasıyla beraber akıllı devlet, akıllı eğitim, akıllı güvenlik, akıllı enerji, akıllı altyapı, akıllı ulaşım, akıllı sağlık, akıllı bina, akıllı teknoloji olmak üzere 9 farklı dikeyin ortaya çıktığını gözlemliyoruz. Proline Ventures olarak, bu dikeylerde teknoloji geliştirmek amacıyla kurulmuş start up'ları destekliyoruz." ■

“İYİ ÖRNEKLER UMUT VERİYOR”

2007’de Türkiye’de faaliyetlerine başlayan Endeavor, aradan geçen 12 yılda rol model olan girişimciler çıkardı. En son haziran ayında Foriba ve İyzico’nun exit haberlerini aldık. Bunların dışında derneğin bünyesinde Yemeksepeti, Peak Games, Insider, Gram Games gibi son dönemde yatırım almış ve exit yapmış başarılı girişimler bulunuyor. Endeavor Yönetim Kurulu Başkanı Emre Kurttepeli, “Girişimcilik örneklerle yürüyor. Türkiye’de iyi örnekler çıktıkça genç girişimciler umutlanıyor” diyor.

Nil Dumansızoğlu ndumansizoglu@capital.com.tr

1997 yılında New York’ta, 2007 yılında Türkiye’de kurulan Endeavor, Türkiye’de girişimciliğe odaklanan en eski derneklerden biri. Dünyada 30 ülkede faaliyet gösteren derneğin global ağında 3 binin üzerinde mentor ve binin üzerinde girişimci şirket bulunuyor. Türkiye’de 170’e yakın mentoru ve üyesi var. Geçen 12 yılda Endeavor Türkiye Girişimcileri, yaklaşık 3 milyar dolar değerlemeye ulaştı ve 5 milyar TL ciro yarattı. 90’dan fazla ülkeye satış yapan girişimciler, 20’den fazla ülkede ofis açtı. Foriba, İyzico, Adphorus, Gram Games, Yemeksepeti, Peak Games, Pozitron, Kokteyl, Insider gibi son dönemde yatırım almış ve exit yapmış Türkiye’nin en iyi girişimlerini bünyesinde barındıran dernek, start up ekosisteminin geliştirilmesinde önemli katkılar sağlıyor. Endeavor Yönetim Kurulu Başkanı Emre Kurttepeli, bu başarılı girişimlerin gençlere umut olduğunu belirterek şöyle konuşuyor:
“Endeavor Türkiye’nin kuruluşundan bu yana geçen 12 yılda girişimciler büyüdü, exit yapmaya başladı ve rol modeli oldular. Biz de o rol modelleri daha iyi kullanabileceğimiz sistemler yaratıyoruz. Ekip olarak ana misyonumuzu, globalleşmeye çevirdik.” Emre Kurttepeli ile Endeavor’un faaliyetlerini konuştuk:

Endeavor’un şu an dünyada geldiği büyüklükten bahseder misiniz? Kaç ülkede faaliyet gösteriyor?
Endeavor, Amerika’da kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir dernek. Amacı, dünyadaki etkin girişimciliği geliştirmek. Etkin girişimci derken mevcut sistemi, dengeleri değiştirebilecek, hızlı şekilde boyutu, geliri, istihdamı artan şirketleri kastediyoruz. Daha çok bu şirketlerin içinde teknoloji de oluyor. Ama bir Starbucks örneği gibi içinde teknoloji olmasa da yıkıcı etki yaratan şirketler de etkin girişimci. Bizim de portföyümüzün

ENDEAVOR GİRİŞİMCİLERİNİN BAŞARILARI

BAŞARILI EXIT'LER **Endeavor Türkiye girişimcileri bugüne kadar 3 milyar dolar değerlemeye ulaştı ve 5 milyar TL ciro yarattı. Girişimciler, 90'dan fazla ülkeye satış yapıyor ve 20'den fazla ülkede ofis açtılar. Foriba Sovos'a, İyzico 164 milyon dolarla PayU'ya, Adphorus Sojern'e, Gram Games 250 milyon dolarla Zynga'ya, Yemeksepeti 600 milyon dolarla Delivery Hero'ya, Peak Games 100 milyon dolarla Zynga'ya (kısmi satış), Pozitron 100 milyon dolarla Monitise'a, Kokteyl 44 milyon Pound'la exit yaptı.**

GLOBAL ATILIMLAR **Endeavor Şirketi Alotech, Nevzat Aydın'dan yatırım aldı. Türkiye'nin önde gelen online karşılaştırma platformları Koalay.com ve Hesapkurdu.com, aynı çatı altında birleşti. İlk yurt dışı ofisini Hindistan'da açan Vispera, Türkiye dışında Amerika, Almanya, İsrail, Irak, Kazakistan, Polonya ve Brezilya'da proje yürütüyor. Evam, Amsterdam ve Moskova ofislerini açtı. Picus Security, Cyber Security Breakthrough Ödülleri'nden "Yılın Network Güvenlik Tarayıcısı Çözümü" ödülünü aldı.**

yüzde 20'si teknoloji dışındaki şirketlerden oluşuyor. Ama bunların ortak özelliği, çok hızlı büyüyüp bulunduğu ekonomiye katkı yaratmaları.

Endeavor'un girişimcilere en önemli katkısı ne oluyor?
Endeavor'un en önemli özelliği, 30 ülkede faaliyette olması. Türkiye'deki girişimciler için globalleşme yolunda çok iyi bir network oluşturuyor. Bir girişim, örneğin Latin Amerika'da bir pazara girmek isterse oradaki lokal ofislerden yardım alarak doğru kişilerle network kurabiliyor.

Daha çok hangi girişimlerle ilgileniyorsunuz?
300 bin dolar ve üstü ciro olsun diye bakıyoruz ama aslında şirketin büyüme hızı bizim için daha önemli. Girişimcinin şirketin başında olması, hissesinin bulunması gerekiyor. Bu kriterlerden sonra yavaş yavaş seçim sürecimize devam ediyoruz.
Fikir aşamasındaki girişimler bizim ilgi alanımıza girmiyor, onları kuluçka merkezlerine yönlendiriyoruz. Büyüme başlamış, ancak tecrübeleri olmağı için desteğe ihtiyacı olan girişimcilerle ilgileniyoruz. Yani doğum aşamasında yokuz, anaokulu döneminde devreye giriyoruz diyebilirim.

Endeavor Türkiye'nin girişimleri seçim süreçlerinden bahseder misiniz?
Endeavor'un en önemli görevi, etkin girişimcilerin engellerle dolu yollarını güven hissiyle doğru seçimleri yaparak yürürken büyümelerini sağlamak. Seçim süreci öncelikle Endeavor modeli ve kriterlerine uygun girişimcilerle yapılan tanışma toplantısından sonra girişimcinin ihtiyaçlarına yönelik, 6-18 ay arasında mentorluk görüşmeleriyle başlıyor. Mentorluk görüşmelerinde başarılı olan girişimciler sırasıyla Yerel Seçim Paneli ve son aşama olarak Uluslararası Seçim Paneli'ne katılıyor. Son aşamayı geçen girişimciler Endeavor Girişimcisi oluyor. Bu zorlu bir süreç, son 1,5 yılda görüşülen 337 girişimci şirketin yalnızca 6'sı Endeavor girişimcisi seçildi.

Nasıl destekler veriliyor?
Finansmana, uzmanlığa, pazarlara ve network'e, yeteneğe ve bilgiye erişim destekleri veriyoruz. Öne çıkan destek programlarından biri, Catalyst fonu. Bu, yalnızca Endeavor girişimcilerine yatırım yapan bir etki yatırım fonu. Türkiye'de AirTies, Foriba, İyzico, Lidyana, Peak Games ve Yemeksepeti.com'un olduğu 6 şirket, Catalyst Fonu'ndan yatırım aldı. Endeavor Catalyst Fonu, 23 yerel ofisle Ekim 2018'e kadar toplam 87 yatırım yaptı.
Bunun dışında sadece Endeavor ağına özel online iletişim platformu olan Endeavor Open, Birebir Mentorluk ve Endeavor ağına özel indirimli Harvard ve Stanford programları bulunuyor.

Endeavor bünyesinde yürütülen programlarla ilgili bilgi verir misiniz?
Scaleup, hızlı büyüme hedefi olan şirketlere yönelik tasarlanan 6 aylık yoğun bir hızlandırma programı. Programla 2019 yılında toplam 40 Scaleup şirketine destek sunulacak. Uzun vadede amaç, girişimcilerin Endeavor sürecine daha hızlı ilerlemelerinin yanında globalleşmelerine destek sunmak. "Dönüm Noktası" adlı podcast serisiyle 2019 yılında toplam 10 etkin girişimciyle podcast serisi çıkarılacak. İlk program Armut.com'un kurucularından Başak Taşpınar Değim'le nisan ayının ilk haftasında başladı. CaseCampus programıyla Endeavor Girişimcilerinin vaka çalışmaları gençlere sunuluyor. Startup Campus 35 yaş altı, erken aşama start up'ı veya MVP'si olan girişimcilere yönelik bir mentorluk ve eğitim programı. Program 2018'in Kasım ayında başladı ve 25 Ocak 2019'da sona erdi.

Bunların dışında Endeavor, 3 yıldır Ankara ve İzmir'de çalışmalarını yürüyor, 2019'da bu çalışmaları derinleştiriyoruz.

Ankara ve İzmir'de ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?
Endeavor, 2015 yılında tasarladığı Ankara ve İzmir odaklı projelerini; ekosistem geliştirme çalışmaları ve şehirlere özel seçim süreciyle 2016 yılı itibarıyla Akbank sponsorluğunda uygulamaya aldı. Geçen yıllarda her iki şehir ekosistemi de yerel girişimcilere potansiyel fırsatlar sunmaya başlayarak Endeavor'un odaklanabileceği olgunluğa geldi. İstanbul dışında yürütülen özel çalışmalar, Ankara, İzmir ve çevre bölgelerdeki etkin girişimcilere ulaşmayı ve şehir ekosistemlerinin gelişimine katkıda bulunmayı hedefliyor. Endeavor seçim sürecinden ilham alınarak düzenlenen mentor panelleri, girişimcileri Endeavor ağından ve yerel mentorlarla bir araya getiriyor. Mentor ve melek yatırımcı buluşmaları ise yerel yatırımcıların artırılmasını teşvik ediyor. 2017 ve 2018 yıllarında 2 şehirde toplam 8 mentor paneli, 2 zirve ve farklı kapsamlarda yatırımcı buluşmalarıyla melek yatırım atölyeleri düzenlendi.

Portföyünüzde Foriba, İyzico, Yemeksepeti, Peak Games, Insider, Gram Games gibi son dönemde yatırım almış ve exit yapmış birçok başarılı şirket var. Bunların başarısındaki en önemli etkenler ne oldu?
10-15 yıl önce başarının bir formülü olduğunu düşünüyordum, ancak yıllar geçtikçe bazı ana temalar olsa da tam bir formül olmadığını düşünmeye başladım. Bazen her şey mükemmel gözükse de işler yürümüyor, bazen de hiç tahmin etmediğiniz girişimler başarılı oluyor. Şunun gibi düşünebiliriz, iyi bir yemeğin yapılması için gerekli malzemeler belli, yapması için de en iyi aşçıyı getiriyorsunuz. Ancak babaanne yemeği daha iyi yapıyor. Ana temalardan bahsedecek olursak başarılı girişimcilerde benim gördüğüm en önemli özellik, tutku. "Parayı bulayım" diye yola çıkıp başarılı olan kimseyi görmedim. Gerçekten iyi girişimciler için para araç oluyor, başarma arzusu ağır basıyor. Çözmek istediği problemi kafasında net görmesi de başarı için önemli bir nokta.
Bunun dışında ekibin, birbirini tamamlayan ortaklardan oluşması gerekiyor. Bir vizyoner, bir teknikten anlayan, bir satış bilen, bir de data ve analiz tarafını yönetecek kişi olmalı.
Son olarak iddia çok önemli. Başarılı girişimciler büyük iddialarla yola çıkıyor, problemlere global çözümler bulmak istiyorlar.

Endeavor'un portföyündeki şirketler arasında böyle başarı elde etme potansiyeli olan hangi şirketler var? Exit hazırlığı içinde olan var mı? Hangi girişimleriniz umut vadediyor?
Evet, birkaç tane var. Peak Games'in kısmi satışından sonra exit yapmasını bekliyoruz. Zaten bir start up, bir yatırımcıdan para aldığı gün onu exit etmek zorunda. Çünkü yatırımcı belirli bir süre içinde parasını geri ister.

"60 ÖĞRENCİYE İŞ VE STAJ İMKANI SUNULDU"

KİMLER KATILIYOR? **Endeavor olarak 2016 yılından itibaren Akbank ana sponsorluğunda uyguladığımız CaseCampus programı, girişimciliği bir kariyer seçeneği olarak düşünen, 30 yaşını aşmamış üniversite lisans 3 ve 4'üncü sınıf öğrencileriyle lisans üstü öğrencilerini başarılı Endeavor Girişimcileri'yle yepyeni ve inovatif, uygulamalı öğrenim ve networking ortamında buluşturuyor. CaseCampus, uygulandığı her dönemde 75 katılımcıya ulaşıyor. En son program 11-14 Temmuz 2019'da 4 günlük bir bootcamp formatında İstanbul'da uygulandı.**

NELER YAPILIYOR? **CaseCampus Programı'nda vakası işlenen Endeavor Girişimci şirketleri Armut.com, Baydöner, BuldumBuldum, Cosa, Düğün.com, Insider, İninal, İyzico, Nişfud, Paraşüt (Endeavor girişimi değil), Rafinera ve Secure Drive oldu. Ayrıca programı başarıyla tamamlayan belirli sayıda katılımcıya, ilgi alanlarına özel olarak Endeavor iş ortaklarının desteklediği start up'larda, VC ya da melek yatırımcı gruplarında, Akbank ve Endeavor ağındaki kurumsal şirketlerin belirli departmanlarında öncelikli staj ve iş başvurusu imkanı yaratılıyor. Bugüne dek toplamda 60 staj ve iş yerleştirmesi yapıldı.**

Bu süre, Amerika'da 5-7 yılken Türkiye gibi yerlerde 10 yılın üzerine çıkabiliyor. Arada para girebiliyor ama tamamen exit yapmak zaman alıyor.

Neden bu süre Türkiye'de daha uzun?
Birincisi Türkiye'de fonlama daha yavaş. İkincisi de lokal exit imkanları çok kısıtlı. Amerika'da olsanız halka açılabiliyorsunuz, Türkiye'de hala kurumsal satın almalar yok. Büyük kurumlar satın almak yerine rakip çıkarıyor. O yüzden girişimler öyle bir seviyeye kadar beklemek zorunda ki büyük bir iş başardığını göstersin, etki yaratsın ve yurt dışındaki stratejik yatırımcılar alsın.

Endeavor'un kurumsal şirketlerle iş birliği yaparak girişimcilere destek olduğunu biliyoruz. Bu iş birlikleri nasıl katkı sağlıyor?
Girişimcilere, finansal destek dışında mentorluk anlamında çok destek alıyoruz, önemli bir network imkanı oluyor, iş ve staj imkanları doğuyor.
Bunun dışında büyük kurumlar, eski şirket olmanın getirdiği bürokrasi nedeniyle start up ekosistemine biraz daha dışardan bakıyor. Bu girişimlerle buluşmak, onlar için önemli bir açılım yaratıyor. İki tarafın da fayda sağladığı bir ilişki oluyor. Ekosistem harmanlanıyor.

Endeavor Türkiye'nin kısa süre önce yeniden başkanı seçildiniz. Sizin odağınız nedir?
10 yılda girişimciler büyüdü, exit yapmaya başladı ve rol model oldular. Biz de o rol modelleri daha iyi kullanabileceğimiz sistemler yaratmaya başladık.

İlk başkan Özcan Tahincioğlu, en zor dönem olan kuruluş dönemini yönetti. Ardından Murat Özyeğin, kuruluştan sonra taşların yerine oturduğu bir dönemde görev aldı. Benim dönemimde ekip olarak ana misyonu globalleşmeye çevirdik. Şu anda daha çok dünya çapında etkin girişimcilerin çıkabileceğini göstermek istiyoruz.
Girişimcilik örneklerle yürüyor. Türkiye'de iyi örnekler çıktıkça gençler umutlanıyor. Örneğin Insider, daha önce tatil köyü işletmiş 2 kişi yanına 4 kişi alıyor, 6 kişi 5 yılda dünya çapında 200-300 milyon dolar değerlere ulaşmış, belki milyar dolarlık bir şirket olacak. Bugün Insider 21 ülkede bulunuyor. Sequoia Capital'den (Google, Instagram gibi şirketlere yatırım yapan bir uluslararası fon) yatırım alan tek Türk şirketi durumunda. Bu, onun ardından pek çok girişimcinin daha kapısını açıyor. ■

ENDEAVOR İLE AKBANK İŞ BİRLİKLERİ

STARTUPCAMPUS StartUpCampus programına, şirketini kurmuş veya erken aşama ürününü pazara sunup ilk satışını gerçekleştirmiş, 35 yaşın altındaki 14 genç girişimci seçildi. Genç girişimcilerin işlerini büyütme yolunda 10 hafta boyunca desteklendikleri programla start up seviyesindeki girişimlere odaklanılarak eğitim, atölye ve mentorluk seansları sağlanıyor. Mentor buluşmalarında Endeavor Türkiye'nin deneyimli mentor ağı ve Akbank ekibi, pazarlama, satış, yetenek, kültür, strateji ve gelir modeli konularında girişimcilere destek veriyor.

MENTORCAMPUS Endeavor Türkiye, işini kurmuş ya da kesinleşmiş iş fikri olan belirli sayıda seçilmiş CaseCampus mezunlarına, işlerini geliştirmeleri yolunda özel destek ve mentorluk hizmetleri sunuyor. MentorCampus, her dönem yaklaşık 10 projeye Endeavor ağından mentorluk desteği sağlıyor.

“BİR UYANIŞ BİR DİRİLİŞ YAŞIYORUZ”

Sina Afra, Türkiye girişimcilik ekosisteminin ilham veren isimlerinden biri. Evtiko ile girişimcilik macerasını devam ettiren Afra, yaptığı yatırımlar ve Girişimcilik Vakfı ile sisteme katkısını sürdürüyor. Türkiye’de girişimcilik anlamında “bir uyanış”, “bir diriliş” yaşandığını söyleyen Afra, “Fakat ‘altyapı’ ve ‘kafa-yapı’ eksiklikleri nedeniyle ülkemiz kendisinden beklenen gelişimi gösteremiyor” diye konuşuyor.

Hande Yavuz Çalık
hyavuz@capital.com.tr

“EVTİKO MARKAFONİ’DEN BÜYÜK OLACAK”

“SÖZÜNÜ İYİ TUTUYORDU” **Markafoni, 2008’de Türkiye’de ilk moda ürünleri satan siteydi. İki yılda ayda 1 milyon ürün satmaya başladı, çünkü marka olarak “ucuz moda ürünleri sunma” sözünü çok iyi tutuyordu. 3 yıl içinde 200 milyon dolar gibi bir paraya satıldı. 2014’ten sonra yeni sahipleri yanlış insanları yönetime aldıktan sonra başarı çizgisini sürdüremedi. Ben son hisselerimi de satıp 2014’te ayrılmıştım.**

“YÜKSEK BÜYÜME İÇİNDEYİZ” **Şu an Avrupa’da Evtiko üzerine yoğunlaşmış bulunuyorum. Ev satma deneyimini dijital çağa taşıyan ve yeni nesil gayrimenkul kavramını sahiplenen Evtiko’nun yaygınlığını her geçen gün artırıyor ve her 3 ayda bir yeni şehir ekliyoruz. Çok yüksek bir büyüme içindeyiz. Evtiko’nun Markafoni’den daha büyük olacağını düşünüyorum. Girişimcilik, hayatımın vazgeçilmezi ancak aynı zamanda girişimci odaklı bir yatırımcıyım. 35 girişime yatırım yaptım. Onun dışında Girişimcilik Vakfı benim için çok büyük önem arz ediyor.**

Sina Afra, girişimcilik ekosisteminin en önemli isimlerinden biri. Markafoni ile yarattığı girişimcilik başarısının ardından yatırımcı olarak da birçok girişimin başarıya ulaşmasında rol oynadı. Bugün girişimci ve yatırımcı olarak faaliyetlerine devam ederken Girişimcilik Vakfı Başkanı olarak da Türkiye’de girişimciliğin gelişmesine ve gençlerin doğru yönlendirilmesine katkı sunuyor. Sina Afra, herkesin girişimci olabileceği görüşünde. Girişimciliğin aynı zamanda fırsatları görebilmekle de alakalı olduğunu ifade eden Afra, “Küresel çapta edindiğiniz bakış açısı bu yetiyi mutlaka geliştiriyor” diyor. Afra, bugün girişimcilik dünyasına baktığında en sık yapılan hatanın yatırım alınca tüm sorunların çözüleceğine inanmak olduğunu düşünüyor. Girişimcilere ise hata yapmaktan korkmadan riskleri iyi analiz etmelerini tavsiye ediyor. “Deneyimsiz yatırımcı, yatırımcının en tehlikelisi. Kesinlikle deneyimsiz yatırımcıya ‘lead-investor’ denilen ana yatırımcı rolünü bırakmayın. Bazı mecralarda hep ismi geçen yatırımcıların günlük hayatta faydasının ne olacağını daha iyi anlayabilirsiniz. Yatırımcınızı iyi seçmeniz uzun vadeli başarınız için çok önemli” diyor. Markafoni ve Evtike Kurucusu, Girişimcilik Vakfı Başkanı Sina Afra ile girişim dünyasını, yapılan hataları ve başarı için altın kuralları konuştuk:

Türkiye’de girişimcilik denilince akla gelen önemli isimlerden birisiniz. Siz Türkiye’de girişimciliği nasıl görüyorsunuz?
Türkiye’de girişimcilik günden güne daha çok önem kazanıyor. Ancak yine de toplum olarak girişimciliğe hala mesafeli yaklaştığımız söylenebilir. Bunun en önemli nedenleri arasında toplumda yerleşmiş bazı düşünce ve yaşam tarzları geliyor. Genele baktığımızda kararlarımızı güvende hissetme içgüdüsüyle aldığımız ortaya çıkıyor. Girişimcilik, pek çok insan için çok riskli ve zorluklarla dolu bir kariyer yolu olarak görülüyor. Girişimciliğe olan mesafeli bakışı ise yeni neslin değiştireceğine inanıyorum.
Ne yazık ki girişimcilik eğitim sistemimizde çok fazla yer etmiş bir kavram değil. Fakat yine de Türkiye’de son 5 yılı kapsayan bir girişimcilik ekosistemi dönüşümünün yaşandığını söyleyebiliriz. Eğitim müfredatları hala yeterli seviyeye ulaşmamış olsa da üniversitelerde düzenlenen girişimcilik zirveleri ya da network buluşmaları çok değerli gelişmeler. Sektörlerle daha yakın bir üniversite yaşamı yavaş yavaş kuruluyor. KOSGEB bünyesinde hayata geçirilen girişimcilik destek programları da son derece önemli bir devlet desteği sunuyor.

Siz Girişimcilik Vakfı ile nasıl destek veriyorsunuz?
Gençlerin girişimcilik kültürüyle erken yaşta tanışması için biz de Girişimcilik Vakfı’nda üzerimize düşen görevi severek yapıyoruz. Girişimcilik Vakfı’nın ana amacı, Türkiye’de girişimciliğin gelişmesi için girişimcilik ve liderlik açısından en yatkın ve en yetenekli gençlerin bulunması ve desteklenmesi. Türkiye’de girişimcilik konusunda son yıllarda bir “uyanış”, bir “diriliş” yaşanıyor. Fakat “altyapı” ve “kafa-yapı” eksiklikleri nedeniyle ülkemiz kendisinden beklenen gelişimi gösteremiyor.
Biz de bu gelişimi hızlandırmak ve girişimci gençlerin önünü açmak adına bu vakfı hayata geçirdik. Girişimcilik Vakfı olarak, Fellow Programı’mız aracılığıyla her yıl ortalama 80 üniversite öğrencisini Girişimcilik Vakfı ailesine dahil ediyoruz. Amacımız tüm sektörlerde somut proje geliştirmek değil, Fellow

Programı'mızla Türkiye çapında girişimcilik fikrini yaymak. İlham vermeyi, yaptıkları işin dünyayı değiştirebileceğini, "geri verme" kültürünü ve networking'i daha girişimcinin somut bir fikri yokken anlatmalıyız ki girişimci benliğinin vazgeçilmez bir parçası olsun.

Sizce Türkiye'de girişimcilik konusunda yapılan en önemli hatalar neler?
Girişimciliğin doğasında hata yapmak var. Çünkü yeni bir alan açıyorsunuz, farklı bir bakış açısına sahipsiniz ve bu bakış açısını hedef kitlenize benimsetmeniz gerekiyor. Standart bir işe girmekten tabii ki daha fazla risk içeren bir süreç. Hata yapmaktan korkmamak gerekiyor. Fakat riskleri de iyi analiz edebilmek ve aldığınız riski öncelikle kendinize sonrasında da yatırımcılarınıza rasyonel bir şekilde açıklayabilmeniz gerekiyor. Sanıyorum en sık yapılan hata, yatırım alınca tüm sorunların çözüleceğine inanmak. Bugün inovasyonun bu kadar hayatımızın içinde olması ve hızlı değişmesi, yaşam tarzımıza kattığı faydaların yanında gençler üzerinde bir deformasyon da yaratıyor elbette. Her şeye çok kolay ve hızlı erişebildikleri bir çağın içinde büyüyorlar. Bunun da bir etkisi olarak gençler, hızlı tüketen ve çabuk sıkılan bir yapıya bürünüyor. Kolay yoldan başarıyı ve maddi bağımsızlığı elde etme eğilimindeler. Hiçbir başarı ne girişimcilik ekosisteminde ne de başka sektörlerde altın tepside sunularak elde edilmedi. Yatırım alma kararı, doğru yatırımcıyı seçebilmek ve yatırımcıyla omuz omuza çalışmak hiç kolay bir süreç değil.

Türkiye'de girişimci olmanın avantaj ve dezavantajları nedir?
Türkiye'de girişimci olmanın tek dezavantajı, finansman tarafının zayıf olması. Ülkemizde çok az yatırımcı bulunduğundan, şu aralar yatırımcılar girişimcileri seçiyor. Bunun tam tersinin olması gerekiyor. En büyük avantaj ise bağımsız olmaları.

Siz, nasıl bir girişimcisiniz? Kendinizi tanımlamanızı istesek neler söylersiniz?
Girişimciliğin bir hayat seçimi olduğuna inanıyorum. Girişimciliğin yayılmasının ülkemiz için çok avantajlı olacağını düşünen bir girişimciyim. Genç girişimcilere yardım eden biriyim. Kısacası, tüm kalbimle girişimciliğin iyi bir şey olduğunu düşünüyorum.

Nasıl biri girişimci olabilir?
Kimse girişimci doğmuyor. Genelde insanlar çevresindeki başarı hikayelerinden dolayı girişimci olmak istiyor. Onun için hikayelerin paylaşılması çok önemli. İlham veren rol modelleri görmek ve risk almak, girişimcilik için en önemli unsurların başında geliyor. Girişimcilik aynı zamanda fırsatları görebilmekle de alakalı bir konu. Küresel çapta edindiğiniz bakış açısı, bu yetiyi mutlaka geliştiriyor. Farklı kültürlere kısa sürede adapte olabilmeyi öğrenmek farklı coğrafyaların ne gibi ihtiyaçları olabileceğini anlamanızı sağlıyor.

Sizce bugün girişimcilikte en büyük yatırım alanı neresi olacak?
Silikon Vadisi'nde en büyük 10 risk sermayesi şirketinin nerelere yatırım yaptığına bakarsanız en büyük alanlar hemen kendini belli ediyor: Ulaşım, ProPTech ve fintek. Bu yatırımlardan açıkça gördüğümüz gibi e-ticaretin girişimcilik tarafının dönemi kapandı diyebiliriz.

Bugün girişimcilerin yaşadığı en büyük problemler nedir?

TÜRKİYE'NİN NEYE İHTİYACI VAR?

FİNANSMAN ZORLUĞU **Konjonktür yatırımcı sayısının daralmasına ve girişimcilerin finansman bulmakta zorlanmasına neden oluyor. Girişimcilik fikirleri son birkaç yılda büyük oranla internet teknolojilerine yönelmiş durumda, fakat bu girişimlerin temelinde de Ar-Ge yatıyor. Ar-Ge için de sermaye gerekli. Ülkemizde maalesef bu konuda çok zayıf bir altyapımız var.**

GİRİŞİMCİLİĞİN İTİCİ GÜCÜ **Yalnızca erken aşama internete yatırım yapan ve sayısı bir elin parmaklarını geçmeyen venture capital şirketimiz var. Girişimciliğin itici güçlerinden melek yatırımcılık alanında ise 300 kişiyi geçemiyoruz. Oysa ihtiyaç duyduğumuz sayılar çok daha yüksek. En az 20-30 venture capital şirketine, 500 ve daha fazla sayıda da melek yatırımcıya ihtiyacımız var.**

Türkiye'de yaşıyorsanız, şu dönemde yaşayacağınız en büyük problem finansman bulmak olacak. Genel olarak değerlendirdiğimizde ise para getiren iş modelini oturtmak yani sürdürülebilirliği sağlamak girişimcilerin en büyük problemi diyebiliriz.

Sizce girişimci-yatırımcı ilişkisi nasıl olmalı? Türkiye'de bu ilişkiyi nasıl görüyorsunuz?
Bu bir nevi evlilik. Yatırımcınızı kovamazsınız, ortaklarınızla bile ayrılmak çok daha kolay. İmzaladığınız hukuksal anlaşmalar çerçevesinde, yatırımcılar korunaklı bir konumdadır ki böylesi doğru olan zaten. Onun için yatırımcı seçerken bu sürece zaman ayırıp iyi seçmek gerekiyor. Girişimcilerin yatırım almadan referans almasını tavsiye ediyorum. Yatırımcınızı seçerken mutlaka onun daha evvelki girişimleriyle konuşun. Eğer tavsiye ediliyorsa onu adayların arasına alın. Yatırımcı hakkında alınan referans, onun işler kötü gittiğinde ne yapacağı hakkında ipucu verir. Girişimcinin yatırımcıyı seçmesi gerektiğini tüm süreçte unutmayın. Deneyimsiz yatırımcı, yatırımcının en tehlikelisi. Kesinlikle deneyimsiz yatırımcıya "lead-investor" denilen ana yatırımcı rolünü bırakmayın. Bazı mecralarda hep ismi geçen yatırımcıların günlük hayatta faydasının ne olacağını daha iyi anlayabilirsiniz. Yatırımcınızı iyi seçmeniz, uzun vadeli başarınız için çok önemli.

Risk sermayesi şirketlerinin Türkiye'de daha etkin olabilmesi girişimcilerin etkin olmasında çok önemli bir neden. Sizce bu konuda neler yapılabilir?
Türkiye'nin son dönemde içeride ve dışarıda stabil ilerlemeyen ekonomi politikası uluslararası alanda da risk seviyesi açısından sermaye şirketlerinin işini güçleştiriyor. Bu alanda girişimcilerin yapabileceklerinin ötesinde daha çok yapısal düzenlemelerin yapılması gerekiyor.

Girişimciliğin ve start up'ların küresel olarak geleceğini nasıl görüyorsunuz?
Tüm dünyada girişimciliğin ekonomideki konumunu incelediğimizde, etki yaratan girişimcilik modellerinin hem ekonomik kalkınmaya hem sektörde değer yaratmaya katkı sağladığını kolaylıkla söyleyebiliriz. Start up'lar olanın dışında yepyeni bir alan açabildiği takdirde yabancı yatırımcıların dikkatini çekebiliyor. Yapılan araştırmalar start up'lara olan yatırımcı ilgisinin yıldan yıla arttığını gözler önüne seriyor. Araştırma kuruluşları tarafından yayınlanan raporları incelediğimizde küresel start up'ların bireysel yatırımlar hariç yatırım fonlarından aldıkları yatırım tutarının geçen yıl 150 milyar doları aştığını görüyoruz. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde de özellikle yeni alanlar açan start up'lar yatırımcıların yakın markajında olacak. ■

"ZORLUĞU FIRSATA ÇEVİREBİLİRLER"

Türkiye'nin girişimcilik üssü olmak hedefiyle İTÜ Arı Teknokent tarafından 7 yıl önce kurulan İTÜ Çekirdek, 2019 itibarıyla 12 ülkeden binlerce başvuru alıyor. Bugüne kadar 74 milyon TL'yi aşkın yatırım alan İTÜ Çekirdek girişimlerinin toplam değerlemesi 650 milyon TL'yi, toplam cirosu ise 65 milyon TL'yi aştı. **İTÜ Arı Teknokent Genel Müdürü Doç. Dr. Deniz Tunçalp**, 2019'un zor bir yıl olduğuna dikkat çekiyor ve girişimcilerin bu zorluğu fırsata çevirebileceğini söylüyor.

Aslı Sözbilir asozbilir@capital.com.tr

İTÜ Çekirdek, iş fikrini hayata geçirmek için çalışmaya başlamış, ancak henüz müşteri kazanarak büyüme aşamasına geçmemiş girişimcileri desteklemek üzere 2012 yılında kuruldu. Proje, Türkiye'nin dünyaya açılan girişimcilik ve inovasyon üssü olan İTÜ'nün teknoloji geliştirme bölgesi "İTÜ ARI Teknokent" tarafından hayata geçirildi. O tarih itibarıyla dünyada pek çok örneği görülen ön kuluçka merkezi, kuluçka merkezi, girişimcilik yarışması, hızlandırma programı, melek yatırımcı havuzu, prototip laboratuvarı gibi pek çok destek mekanizması Türkiye'de bulunmuyordu veya bulunan örnekler ekosistemdeki diğer bileşenlerle yakın bir iş birliği içerisinde değildi. Bu nedenle bir girişimcinin işini kurmak ve büyütmek için gerekli olan tüm kaynakları bir arada bulması

motivasyonuyla kuruldu. Kurulduğu günden bu yana pek çok kurum ve kuruluşun destekleriyle geniş bir paydaş ağı oluşturan İTÜ Çekirdek, özel sektörün ve yatırımcıların hibeler, yatırımlar ve mentorluk aracılığıyla ekosisteme doğrudan katkı sağladıkları bir platform haline geldi.

İTÜ Arı Teknokent Genel Müdürü Doç. Dr. Deniz Tunçalp, "İTÜ Çekirdek, bugün itibarıyla uluslararası üniversite kuluçka merkezleri performans sıralamasında dünyanın en iyi üçüncü, Avrupa'nın da en iyi ikinci üniversite kuluçka merkezi olarak gösteriliyor" diyor. Tunçalp ile İTÜ Çekirdek'in Türkiye'deki girişim ekosistemine katkısını konuştuk:

İTÜ Çekirdek kimler, hangi kurumlar, sponsorlar tarafından destekleniyor?

İTÜ Çekirdek'in bugün özel sektör ve kamu kurumlarından 40'ı aşkın paydaşı bulunuyor. Elginkan Vakfı, Otomotiv İhracatçıları Birliği, İstanbul Sanayi Odası, EnerjiSA, Anadolu Efes, Agito, PETKİM, 3M ve Ölçsan paydaşlarımız arasında

yer alan bazı kurumlar. Bunun dışında 300'den fazla gönüllü mentor ve 200'den fazla melek yatırımcı periyodik olarak teke tek ve grup görüşmeleriyle girişimcilerle bir araya gelerek onları destekliyor.

Bugüne dek hangi alanlarda kaç girişime, girişimciye destek verdiniz?

Kurulduğu 2012 yılından beri yüzlerce girişimin aldığı desteklerle başarılı olmasını ve şirketleşmesini sağlayan İTÜ Çekirdek olarak ülke genelinde 1.797 girişime ve 4 bin 233 girişimciye destek verdik. Sadece geçen yıl 10 bini aşkın başvuru aldık ve 624 girişime destek olduk. Başvurularımız 54 ayrı ilden gerçekleşti. Türkiye'ye ek olarak 12 farklı ülkeden de girişimciler İTÜ Çekirdek'e başvurdu.

Girişimlerin İTÜ Çekirdek'e başvurabilmesi için temel ön şartlar nedir?

İTÜ Çekirdek'e başvuran girişimcilerin ticarileşebilir bir fikri veya ürünü olmasını bekliyoruz. İTÜ Çekirdek yıl boyu başvuru alıyor. Girişimciler hayallerini hayata geçirmek için yarını beklemesin. Çalışmaya başlayıp İTÜ Çekirdek'e başvursunlar ki biz onları paydaşlarımızla birlikte destek olabilelim. Başvurmak isteyen girişimciler, şirketleşmiş olsalar da olmasalar da www.itucekirdek.com internet sitesi üzerinden başvurularını gerçekleştirebilir.

Şirketler için İTÜ Çekirdek'e kabul sürecini özetleyebilir misiniz?

Girişimciler, şirketleşme öncesinde de sonrasında da başvurularını www.itucekirdek.com web sitemiz üzerinden yapıyor. Buradaki yaklaşık 40 soruluk bir formu doldurmalarını rica ediyoruz. Sorular arasında girişimin hizmet alanı, aşaması, hedef kitlesi gibi detaylara ek olarak, ekip üyeleriyle ilgili bilgileri de soruyoruz. Böylece girişimin ayaklarının yere basıp basmadığını analiz ediyor; iş fikriyle ilgili bugüne kadar ne çalışma yapıldığından, deneme açısından sahada neler yapıldığına, hatta ekibin yetkinliğine kadar pek çok konularda bilgiler alıyoruz. Ekibin okullu veya tecrübe temelli olsa da girişimin temel konusuyla ilgili bir uzmanlık taşımasına önem veriyoruz. Yazılımcı ortağı olmayan yazılım fikri, ekibinde biyoteknoloji uzmanı bulunmayan biyoteknoloji fikri ilk adımı geçemiyor. Tek kişilik ekipler de bu açıdan ciddi dezavantaj sahibi, zira tek kişilik girişimlerin başarıya ulaşması çok nadir mümkün oluyor. Bunun yerine farklı uzmanlıklar ve odak alanlarına sahip asgari 2-3 ortağın oluşturduğu ekipler çok daha avantajlı. Sonrasında başvuru formu kabul edilen girişimcileri bir jüriye çağırıp iş fikirlerinin, ticari sır içermeyen 5 dakikalık bir sunumunu yapmalarını istiyoruz. Bu toplantıda aynı zamanda formda verilen bilgi ve uzmanlıkların doğru olup olmadığı kontrol ediliyor.

Ön jüri sürecini geçip kabul alan şirketleri ne gibi süreçler bekliyor?

Bu aşamayı da geçen girişimciler, yatırımcıya hazırlık durumuna göre İTÜ Çekirdek Önkuluçka veya İTÜ Çekirdek Express programına alınıyor ve bir dizi mentorluk ve eğitim programına kayıt ediliyorlar. Yaklaşık 3 ay süren bu dönemde girişimciler pek çok kaynağa eşit şartlarda ulaşıyor. Bu süreçte de işini en hızlı ilerleten, kaynakları kullanarak en fazla öğrenen, müşterisiyle fikrini en fazla

HANGİ PROJELER TERCİH EDİLİYOR?

"Değerlendirme sürecinde projeleri sektörlerine göre değil büyüme hızlarına göre seçiyoruz. Böylece yeni ortaya çıkan sektörleri kaçırmadığımız gibi uzmanı olmadığımız sektörlerde yenilikçi projeleri daha yolun başındayken değerlendirmek ve başarılı olacakları önceden tespit etmek gibi gerçekleştirmesi imkânsıza yakın olan çabalara girişmiyoruz. Bunun yerine girişimcilerin bilgi, beceri ve yetkinliklerine, iş fikrini doğrulamak için sahada ne gibi değerlendirmeler ve doğrulamalar yaptıklarına ve gelişme hızlarına odaklanarak bir değerlendirme yapıyoruz. Tabii paydaşlarımızın akıllı mobilite/otomotiv, sigortacılık, siber güvenlik gibi sektörel odakları bizi de etkiliyor. Ancak uzmanlık taşıyan, ekibi iyi ve gelişme hızı yüksek girişimleri, içinde bulundukları sektörü hiç tanımasak da yakalayabiliyoruz."

olgunlaştıran gruplar, başarıyla sürece devam etme hakkına sahip oluyor ve isterlerse yatırımcılarla tanıştırılmaya başlanıyor. Yatırımcılar ve hibe veren kurum ve kuruluşların değerlendirilmelerine göre de en fazla ilgi çeken gruplar, her yıl kasım ayında düzenlediğimiz Big Bang Startup Challenge sahnesinde sunum yapmaya ve Big Bang fuayesinde stant açmaya hak kazanıyor. Big Bang'de bir yatırım veya hibe almaya hak kazanan gruplar, takip eden bir yıl özel kuluçka programına alınıyor ve başarı düzeyine göre 3 ay-6 ay-1 yıl süreyle İTÜ ARI Teknokent'te ücretsiz ofis imkanlarından faydalanabiliyor.

NEDEN İTÜ ÇEKİRDEK?

MALİ DESTEK İTÜ Çekirdek'te girişimcilere açık ofis, mini MBA/girişimcilik eğitimi, satış koçluğu, teknik altyapı desteği, laboratuvar kullanım imkânı, laboratuvar sarf malzemeleri desteğinin yanı sıra aralarında alanında uzman iş dünyası ve akademiden 300'ü aşkın gönüllü mentor desteği sağlıyoruz. Ayrıca fikri mülkiyet haklarını koruyabilmeleri için İTÜ'nün teknoloji transfer ofisi İTÜNOVA TTO ile birlikte Türkiye, Avrupa ve Amerika'da patent alabilmeleri için mali destek ve danışmanlık hizmetleri sağlıyoruz.

İLK MÜŞTERİ Bunların yanı sıra girişimcilerin büyümesine destek olmak için satışa yönelik ilişki sağlama desteği de sunuyoruz. Bu yıl ayrıca kurumsallarla yaptığımız anlaşmalar doğrultusunda girişimcilere 'ilk müşteri' bağlantılarını sağlamayı da hedefliyoruz. Bazı yıllar, bütçe durumuna göre İTÜ ARI Teknokent de girişimlere doğrudan yatırım yaptığı gibi ortak olduğumuz girişim sermayesi şirketlerini de yatırım yapmayı değerlendirmek üzere girişimlere yönlendiriyoruz. İTÜ ARI Teknokent halen 6 girişim sermayesi fon şirketinin toplam 8 fonuna ortak olmuş durumda.

İTÜ Çekirdek'te mentorlar nasıl seçiliyor ve süreçteki işlevleri ne oluyor?
Online form üzerinden mentor adaylarımızın başvurularını aldıktan sonra uzmanlıklarının mentorluk için uygunluğu bağımsız bir mentor komitesi tarafından değerlendiriliyor, o alanda açığımız varsa kendisini "mentor oryantasyon" etkinliğimize davet ediyoruz. Devamında ise mentor-girişimci buluşması için kullandığımız platformumuz sayesinde, girişimci istediği alandaki mentoru sistemden kolayca buluyor ve görüşme ayarlayabiliyor. İTÜ Çekirdek'in 300'den fazla gönüllü mentoru bulunuyor. İTÜ Çekirdek girişimcilerinin başarısının arkasında onlar var.

Yatırımcıları nasıl buluyorsunuz ve girişimcilerle nasıl buluşturuyorsunuz?
İTÜ Çekirdek'in artık Türkiye sınırlarını aşan ünü ve binlere varan ölçeği, yatırım yapmak isteyen melek yatırımcıların büyük bir kısmını bize yöneltiyor. Türkiye'deki hemen hemen tüm melek yatırımcılar ve tüm melek yatırım ağlarıyla ortak çalışmalarımız bulunuyor. Bu sayede, yatırım arayan girişimcileri, melek yatırımcı, melek yatırım ağları ve risk sermayesi şirketlerinden oluşan yatırımcı gruplarıyla tanıştırıyor, projenin niteliğine göre ilgi duyabilecek sermaye sahipleri ve sanayicilerle bir araya getiriyoruz. Düzenlediğimiz özel sunum günü (demoday) organizasyonlarıyla yatırım bulmalarına destek veriyor, yatırım görüşmelerinde de yatırım şartlarını müzakere etmelerinde hukuk birimlerimiz ve kontrat deneyimi ile destek sağlıyoruz. Girişimcilerimizle tanışmak, yatırım yapmak, yatırım süreçleri hakkında bilgi almak isteyen herkesi bizimle iletişim kurmaya davet ediyoruz.

Bugüne dek projeleriniz toplam ne kadar yatırım aldı?
Bugüne kadar 74 milyon TL'yi aşkın yatırım alan İTÜ Çekirdek girişimlerinin toplam değerlemesi 650 milyon TL'yi, toplam cirosu ise 65 milyon TL'yi aştı.

Yurt dışındaki kuluçka merkezlerinden kuruluş aşamasında örnek aldıklarınız, temasta olduklarınız var mı?
İTÜ Çekirdek dünyanın ve Türkiye'nin belli başlı girişim programlarını başlangıçta inceleyerek başlamıştır ve bugün de onları incelemeye ve dersler çıkarmaya devam ediyor. Öncelikle dünya üniversite kuluçkaları sıralama programı üyesi olarak kendi tüm

çıktılarımızı yabancı girişimlerle karşılaştırmalı olarak görüyor ve olası gelişme alanlarını kolaylıkla tespit edip uygulayabiliyoruz. Bugün de ABD'nin ve Avrupa'nın en iyi 10 programıyla sürekli görüşme ve iş ilişkisi halindeyiz.

İTÜ Çekirdek'e yabancı girişim kabul ediyor musunuz?
Sadece geçtiğimiz yıl 12 farklı ülkeden girişimciler İTÜ Çekirdek'e başvurdu. Üniversitelere bağlı kuluçka merkezleri sıralamasında dünyada ilk üçte gösterilen bir kurum olarak, başvuru süreçlerimizi ve eğitimlerimizi bu yıl İngilizce olarak da düzenlemeye başladık. Bu yıl yazın ön kuluçkaya giren gruplar İngilizce bir program alternatifi bulacaklar. Uygun bir pazarlamayla bölge ülkelerinden daha fazla girişimci grubun İTÜ Çekirdek'e başvuracağını öngörüyoruz.

Tecrübelerinize dayanarak sizin start up'larda ve girişimcilerde gördüğünüz temel ortak hatalar neler?
Uzun süre müşteriyle karşılaşmadan hayali bir müşteri için üretim/geliştirme yapmak bu hatalardan ilki. Girişimlerinin avantajını sürdürebilmesi için bir rekabet avantajı biriktirmemek, müşterinin gerçekte önem vermediği soruları yanıtlamaya çalışmak, hayattan, müşterilerden, kötü deneyimlerden ders çıkarmamak ve öğrenmeye direnç göstermek bu hatalar arasında.

Bir start up'ın başarılı olabilmesi için sizce en temel 3 nokta nedir?
Günümüzde start up'lar finansmandan yatırım bulmaya, maliyet artışından insan kaynağına erişime kadar çok sayıda zorlukla mücadele etme durumunda kalabiliyor. Bu zorluklardan çıkmanın öncelikli yolu ise müşteri ihtiyaçlarına odaklı ürünler geliştirmek ve işini müşteriyle birlikte büyütmek. Bu dönemde de müşterisine yakın duran, onun ihtiyaçlarını doğru tespit edip ürünlere dönüştüren girişimler başarılı olacak.
Sektörlerde daha önceden hâkim pozisyon yakalamış geleneksel üreticilerin zaten müşteri ihtiyaçlarını karşılamada bıraktıkları önemli boşluklar var. Sektörlerdeki büyük üreticiler zaten temel ihtiyaçların ötesinde belirli müşteri katmanlarına ait özelleşmiş ihtiyaçları karşılayamıyor. Dolayısıyla zorlu geçeceğini öngördüğünüz 2019, hâkim üreticilerin daha fazla sorun yaşadığı, piyasada pek çok ihtiyacın bu üreticilerde karşılanamaması sonucunda, girişimciler için pek çok yeni ihtiyacın, müşterinin ve fırsatın ortaya çıktığı bir yıl olabilir. Girişimciler, sahip oldukları az ve değerli kaynakları doğru kullanarak, iyi planlama ve hızlı aksiyon alma kabiliyetleri ile müşterilerin ihtiyaçlarını yakından ve doğru analiz ederek zorluğu fırsata çevirebilirler. ■

İTÜ ÇEKİRDEK'İN GLOBALLEŞEN GİRİŞİMLERİ

SCOUTIUM Kullanıcılarının futbolcu önerdikleri ve maç gözlemciliği yapabildiği girişim Scoutium, futbola çok fazla yatırım yapılan İngiltere'de önemli bir kullanıcı sayısına ulaştı. Big Bang 2017'nin ardından 1 milyon dolar yatırım alan Scoutium Galatasaray, Trabzonspor, Göztepe, Sivasspor, Kasımpaşa gibi Süper Lig takımlarının yanı sıra Queens Park Rangers gibi yabancı kulüplerin de arasında olduğu Türkiye ve İngiltere'den 150 kulüple çalışıyor. Haftalık yüzde 10'luk büyümeyle çalışmalarını yürütüyor.

BUNSAR, VIRASOFT Yapay zeka destekli görsel tanıma ve arama yapan Bunsar, Türkiye'de bir alışveriş devinin platformuyla çalışmasının yanı sıra global bir etkinlikte Microsoft tarafından çözüm ortağı olarak iş ortaklarına tanıtıldı. Dijital patoloji alanında kabiliyetli tanı desteği, nicel görüntü analizi, vaka yönetimi uygulamaları, patoloji eğitim yazılımları ve telepatoloji hizmetleri sunan Virasoft'un geliştirdiği tele patoloji ürünü ise MIT'de kanser araştırmaları yapan laboratuvarda kullanılıyor. Virasoft aynı zamanda geçtiğimiz günlerde Avrupa'nın en iyi Medtech Startup'ları arasında gösterildi.

ORTHERO, AXOLOTLBIO Dişlerdeki çapraşıklık ve diş aralığı gibi ortodontik problemleri çözen ve metal diş tellerine alternatif olan şeffaf plakları 3D yazıcı teknolojisiyle üreten ORTHERO, ürünlerini yurt dışına ihraç ediyor. Yapay doku ve organ üretimi gerçekleştirerek, 3D bioprinting sistemleri geliştiren girişim AxolotlBio, dünyanın dört bir yanında distribütörlük ağını kurdu. Kuzey Avrupa, ABD, Hindistan ve Çin distribütörlerinin bulunduğu ülkelerden.

WATCHX EKİBİ Big Bang 2018 Top 20'de yer alan WatchX ekibi, akıllı bir saat olarak tasarladığı kodlama eğitim kiti geliştiriyor. Avrupa'nın en büyük eğitim teknolojileri fuarlarından biri BETT Awards'da finale kaldı ve yılın start up'ı seçildi. Kodlanabilir saatlerini 45 ülkeye ihraç ederek 2 bin müşteriye ulaştılar.

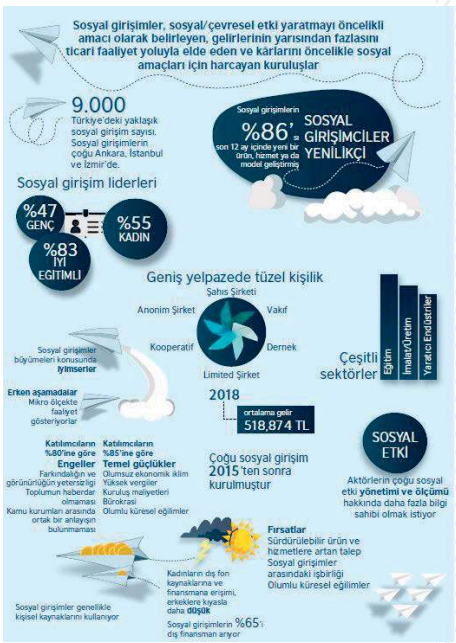
Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu/ndumansizoglu@capital.com.tr

Pilot'un yeni girişimleri açıklandı

Türk Telekom'un erken aşama girişimleri desteklemek amacıyla hayata geçirdiği PİLOT'un yedinci dönem girişimleri belli oldu. Programın yeni dönemine seçilen 9 ekipten her birine, 125'er bin TL nakit desteğinin yanı sıra Türk Telekom ile iş birliği yapma imkanı sunulacak. Programa katılmaya hak kazanan girişimler ise şöyle: B2Metric AI, Blok-Z, Efilli, GameSight, Monday Hero, Pabbler, Piple, Robomotion ve Shopi.

Türkiye'de sosyal girişimlerin durumu

British Council, Küresel Sosyal Girişim Programı kapsamında yayımlanan "Türkiye'de Sosyal Girişimlerin Durumu" araştırma raporunu yayımladı. Türkiye'de yaklaşık 9 bin sosyal girişim olduğu belirtilen raporda, Türkiye'deki sosyal girişimlerin, başta eğitim olmak üzere farklı alanlarda çalıştıkları görülüyor. Sosyal girişimlerin yüzde 47,28'inin 35 yaş altında kişiler tarafından kurulduğu, yüzde 55'inin kadın liderler tarafından yönetildiği ve yüzde 83,6'sının yüksek derecede eğitimli olduğu dikkat çekiyor.



Akbank Private Banking'e önemli ödül

Türkiye'nin ilk özel bankacılık birimi olan Akbank Private Banking, Financial Times Grubu dergilerinden PWM'in (Professional Wealth Management) Wealth Tech 2019 Ödülleri'nde, "Dijital Müşteri İletişiminde Orta ve Doğu Avrupa'nın En İyisi" seçildi. Akbank Özel Bankacılık ve Yatırım Hizmetleri Genel Müdür Yardımcısı Dr. Alp Keler, "Dijitalleşme konusunda pek çok yenilik gerçekleştirdik. Şubelerimizi de bu paralelde dönüştürüyoruz. Bağdat Caddesi Özel Bankacılık Merkezi'miz, bu yeni yapının hayata geçtiği ilk nokta" dedi.

Dünyanın en iyi dijital bankası

Euromoney'nin "Awards for Excellence 2019-Mükemmellik Ödülleri 2019" kapsamında Akbank, "Dünyanın En İyi Dijital Bankası" seçildi. Akbank aynı zamanda "Orta ve Doğu Avrupa'nın En İyi Dijital Bankası" unvanını da aldı. Akbank, ayrıca 13'üncü defa "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilerek bir rekora imza attı. Ödülle ilgili açıklamada bulunan Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, "Bu ödülleri sadece bankamız değil, ülkemiz ve sektörümüz adına alıyoruz. Türkiye bankacılık sektörü, dijitalleşme ve teknoloji kullanımı açısından birçok gelişmiş ülkeye kıyasla çok daha iyi bir yerde" dedi.

Kworks Iot başvuruları başladı

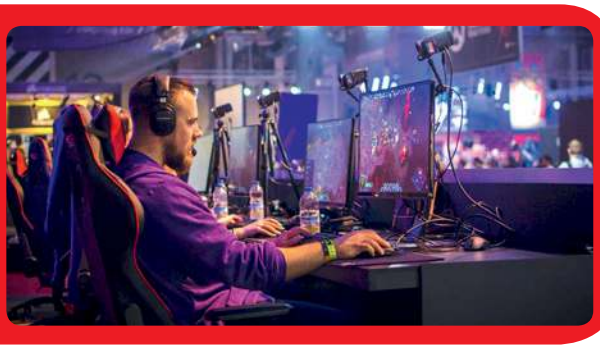
İstanbul Kalkınma Ajansı desteğiyle nesnelerin interneti alanında girişimleri hızlandırmak için hazırlanan KWORKS IoT programının başvuruları başladı.18 Ağustos'a kadar sürecek başvuruların ardından KWORKS ekibi, mentorları ve girişimcilik ve sanayi dünyasının önde gelen isimlerinden oluşan bir jüri tarafından seçilecek girişimler, KWORKS IoT'a dahil olacak.

Global oyuncu olmayı hedefliyor

Markaların reklam, pazarlama, yazılım gibi birçok alandaki ihtiyaçlarını karşılamak için yola çıkan Edvido, kullanıcıların hedeflerine uygun partnerlerle çalışmasını sağlıyor. Üç çocukluk arkadaşı Mustafa Okan Yavuzşen, Yağız Can ve Mert Osmanoğlu tarafından kurulan girişim, 2019 sonunda her hafta 100 sunum almayı, Orta vadede Avrupa ve Güney doğu Asya operasyonlarına başlamayı hedefliyor. Uzun vadeli hedef ise global bir oyuncu olmak.

Dijital oyun pazarı büyüyor

Medianova'nın haziran ayı ölçümlerine göre sadece bir ayda 2 milyon kişi oyun videosu izledi. Güncel rakamlara göre dünyada ortalama 2 milyar kişi oyun oynuyor. Elde edilen yıllık gelir ise 150 milyar doları geçmiş durumda. Türkiye de bu alandan payına düşeni alıyor. Bugün 1 milyar dolar büyüklüğe ulaşan pazarın, 2020'de yüzde 100 büyüyerek 2 milyar dolara ulaşması bekleniyor.



Girişimci kadınlara destek

Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Türkiye Vodafone Vakfı ve Türkiye Bilişim Vakfı iş birliğiyle hayata geçirilen "Girişimcilikte Önce Kadın" projesinde başarılı girişimci kadınlar ödüllendirildi. Bu yıl üçüncüsü düzenlenen projede, el emeğini kazanca dönüştüren kadınlara girişimcilik hayallerini gerçekleştirebilmeleri için toplam 43 bin 500 TL'lik can suyu sermayesi sunuldu. Böylece proje kapsamında bugüne kadar sağlanan can suyu sermayesi toplam 120 bin TL'yi buldu.

Liseli girişimciler Avrupa Şampiyonu oldu

Bu yıl 20'nci yılını kutlayan Genç Başarı Eğitim Vakfı, büyük bir başarıya imza attı. GençBizzLise Girişimcilik Programı'nda ülkemizde kurulan 500 girişim arasından birinci olan Entella ekibi, Avrupa'da da liseli girişimcilerin kurduğu 30 bin işletmeyi geçerek şampiyonluk ipini göğüsledi. Gençler, ayrıca FedEx Özel Ödülü'nü de aldı.

"Toprağın kadınlarından sofralara"

BigChefs, geçen yıl başlattığı "Toprağın Kadınlarından Sofralara" adlı sosyal sorumluluk projesiyle Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın Business Call to Action programına katıldı. Kırsalda yaşayan, yaşları 30 ila 50 arasında değişen 14 kadınla projeye başlayan BigChefs, şu an 30 kadınla projeyi devam ettiriyor. Bu yılın sonuna kadar desteklediği kadın sayısını 80'ye çıkarmayı amaçlıyor. Şimdilik ürünlerin yüzde 10'u bu kadınlardan alınıyor, 2021'de ise alınan ürünlerin yarısını kadınlardan tedarik edilmesi hedefleniyor.

Göçmenlere girişimcilik eğitimi

Boğaziçi Üniversitesi, Erasmus+ "Young Migrant Entrepreneurs" (Genç Göçmen Girişimciler) başlıklı projenin koordinatörü oldu. Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi'nin (BÜYEM) koordinatörlüğünde yürütülecek olan Genç Göçmen Girişimciler projesi, Türkiye dahil olmak üzere partner ülkelerde yaşayan 16-29 yaş aralığındaki göçmenlerin girişimcilik yeteneklerinin gelişmesine yönelik eğitimler sunmayı hedefliyor. BÜYEM Müdürü Dr. Tamer Atabarut, projesinin bütçesinin 200 bin Euro olduğunu açıkladı.

“Ben kredinin Akbanklısını severim”

Siz de Akbanklı olun, **3 Ay Ertelemeli Kredi** ile rahat edin.

Erteleme dahil kredi vadesi azami 60 aydır. İlk ödeme en fazla 92 gün ertelenebilir. Ödemesiz dönem sonunda ilk ödeme erteleme faizidir. Ertelemeli kredi başvurusu Akbank şubelerinden, Akbank Direkt'ten ve 444 25 25 Akbank Telefon Şubesi'nden yapılabilir. Kredi koşulları şubelere göre, Akbank Direkt ve 444 25 25 Akbank Telefon Şubesi'nde farklılık gösterebilir. Banka kredi koşullarını değiştirebilir, ek bilgi ve belge talebinde bulunabilir. Akbank Direkt ile belgesiz, imzasız şubeye gitmeden kredi kullandırımı T.C. vatandaşı mevcut Akbank müşterileri için geçerlidir. Detaylı bilgi için: www.akbank.com

Sizin için

The Banker
Türkiye'de Yılın Bankası

Euromoney
Türkiye'nin En İyi Bankası

Global Finance
Türkiye'nin En İyi Bankası

EMEA Finance
Türkiye'nin En İyi Bankası

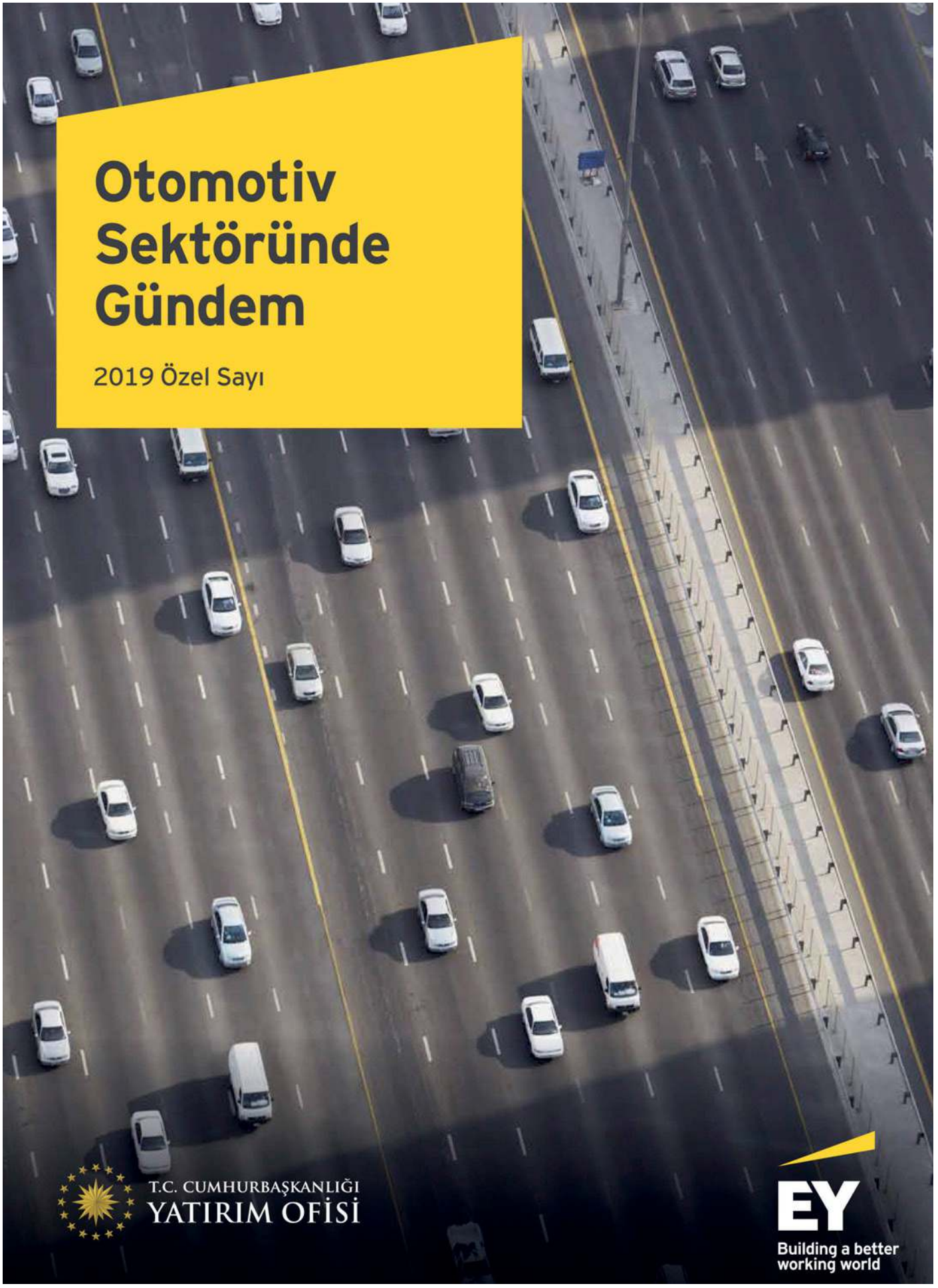
World Finance
Türkiye'nin En İyi Bankası

Sizin bankanız olmak Türkiye'nin en iyi bankası olmak kadar güzel

Bu yıl da bankacılık sektörünün en prestijli ödülleri Akbank'ın.
Değerli müşterilerimiz ve çalışanlarımız başta olmak üzere
bu başarıyı borçlu olduğumuz tüm paydaşlarımıza sonsuz teşekkürler.

AKBANK

sizin için

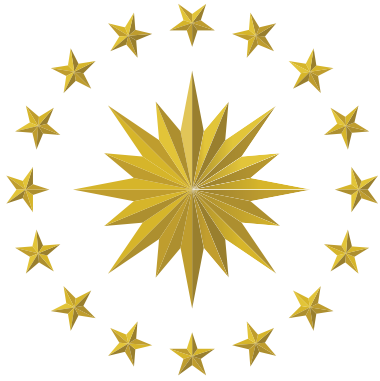


Otomotiv Sektöründe Gündem

2019 Özel Sayı

T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI
YATIRIM OFİSİ

EY
Building a better working world



T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI

YATIRIM OFİSİ

Building a better working world

www.ey.com.tr

T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI
YATIRIM OFİSİ

EY

İçindekiler

Önsöz

Yönetici özeti	**4**
2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması	**5**
2018 yılsonu değerlendirmesi	6
2019 yılı özet ilk çeyrek değerlendirmesi	13
Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması	**16**
2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları	**28**
Otomotiv sektörü araştırması	**31**
Cavo Otomotiv	32
Kordsa	34
Otomotiv sektöründe dijitalleşme	**40**
Global elektrikli araç pazar analizi	**68**
Global elektrikli araç (EA) pazar analizi Mart 2019	69
Pazar tahmini	70
OEM pazara giriş stratejisi	78
Tedarikçilere etkileri	82

Önsöz

Arda Ermut
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Yatırım Ofisi Başkanı

Değerli Okurlar,

Otomotiv dünyası önemli bir dönüşümden geçerken, değer zincirinin merkez aktörlerinden olan Türkiye, gelişmeleri yakından takip ederek, önemli adımlar atıyor. Türk otomotiv sanayi her geçen gün uluslararası pozisyonunu güçlendirirken, ekosistemin tüm paydaşları ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmek için önemli kaynaklara ihtiyaç duyuyor. Elektrikli ve sürücüsüz araçlar başta olmak üzere, otomotiv endüstrisini dönüştürmekte olan bu fırsatları yakalayabilmenin ön koşullarından birisinin de doğru bilgi kaynaklarından beslenmek olduğunu düşünüyoruz.

"Otomotiv Sektöründe Gündem" isimli çalışmamızın ikinci sayısı ile birlikte, **T.C Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi** ve **EY Türkiye'**nin ortak çalışması sonucunda otomotiv sektörünün tüm paydaşlarının istifadesine sunulmak üzere, önemli bir içeriğe daha imza atmış bulunuyoruz. Geçtiğimiz dönemde sektörde yaşanan gelişmelere yer verdiğimiz ilk çalışmamızın ardından, bu sayıda dijitalleşme ve elektrikli araçlar dosya konularını öne çıkardık. Otomotiv ekosistemini yakından ilgilendiren bu konuların yanında, Türk otomotiv sanayisinin 2018 yıl sonu ve 2019 yılı ilk çeyrek performansının yanısıra teşvik belgesi istatistikleri, mevzuat değişiklikleri ve sektörün öncü firmalarından oluşan başarı hikayeleri bölümlerini okuyucunun takdirine sunuyoruz. Yine bu sayıda ilk olarak ele aldığımız 'Küresel Otomotiv Endüstrisi ve Türkiye Karşılaştırması' başlıklı analizimizin de Türkiye'nin rekabetçi ortamını doğru bir şekilde yansıtacağını düşünüyoruz.

2000 yılından bu yana sürekliliğini koruyan otomotiv yatırımları, 2018 yılında da ivmesini sürdürdü. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, yıl boyunca yaklaşık 13 milyar Türk Lirası değerinde yatırım projesi için teşvik belgesi düzenlendiğini açıkladı. Açıklanan yatırımların yaklaşık 10 milyar TL'lik kısmı yabancı sermayeli şirketlerden gelirken; yerli şirketlere ait yatırımların toplam değeri 3 milyar TL olarak gerçekleşti. Yalnızca bu veriler dahi Türkiye'nin otomotiv şirketleri için cazibesinin artarak devam ettiğini göstermektedir.

Başta EY Türkiye olmak üzere, bu sayının hazırlanmasında emeği geçen herkese, ayrıca, Türkiye'nin uluslararası arenada hak ettiği konuma gelmesi için yürüttüğümüz faaliyetlerde desteklerini esirgemeyen ilgili tüm özel sektör temsilcilerine şükranlarımı sunuyorum.

Arda Ermut
T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi Başkanı

Önsöz

Serdar Altay
EY Türkiye
Otomotiv Sektör Lideri

Değerli Otomotiv Sektörü Paydaşları ve Sektör İlgilileri,

Hatırlayacağınız üzere geçtiğimiz aylarda; "Otomotiv Sektöründe Gündem / 2018 Özel Sayı" yayınımız EY Türkiye olarak T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ile birlikte hazırlanmış ve siz değerli paydaşlarımızın dikkatine sunulmuştu. Sektörün tüm paydaşlarından gelen büyük ilgi ve olumlu geribildirimler üzerine hazırlamış olduğumuz ikinci sayımızı sizlerle paylaşmaktan büyük mutluluk duymaktayız.

E-mobilite, otonom sürüş, bağlantılı araçlar gibi kavramlar artık tüm sektörün kanıksamaya başladığı kavramlar olmuştur. Paylaşım ekonomisi, artık araç sahibi olmanın önemini azaltmakta ve temel gelir modellerini tümüyle değiştirmeye başlamaktadır. Dünyanın önde gelen OEM (Orijinal Parça Üreticisi)'leri ve bu ekosistemin tüm paydaşları geleceğe kendilerine hazırlayabilmek ve dijitalleşmenin yıkıcı etkisinden kurtulabilmek ve getireceği yeni fırsatlardan mahrum kalmamak için bu alanda milyarca dolar yatırım yapmaktadırlar.

Elektrikli araçlar ise artık hayatımıza girmeye başladı bile. Dünyanın önemli ekonomileri mevzuatlarını bu doğrultuda değiştirmekte, otomobil üreticileri bu konuda 20-30 yıllık planlar yapmakta, yeni modeller geliştirmektedir. İçten yanmalı motorlardan elektrikli araçlara geçiş sürecinde ara dönemde hibrit araçlara olan talep gitgide artmaktadır. Bu geçiş birçok ürünü sektörden yok edecek olmakla birlikte, bir çok yeni ürün üreticilerini de sektöre oyuncu olarak katacaktır.

İşte bu nedenle, bu sayımızda tüm dünyanın ve otomotiv sektörünün ajandasında ilk sıralarda yer alan "Dijitalleşme" ve "Elektrikli Araç" konusuna yoğunlaşmayı uygun gördük. Dünya pazarının bu unsurlar açısından nerede olduğu ve hangi istikamete gittiği, gelecek ile ilgili tahminler ve pazar araştırmalarının bulunduğu EY Global tarafından hazırlanan değerli bilgileri siz sevgili paydaşlarımızla paylaşmak istiyoruz.

Bu sayımızda;

- 2018 yıl sonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması
- Türkiye'de çeşitli vergi mevzuatında meydana gelen değişiklikler
- Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye'nin karşılaştırması
- 2018 Yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları
- Otomotiv sektörüne ilişkin araştırması
- Otomotiv sektöründe dijitalleşme
- Global elektrikli araç pazar analizi

konularına yer verilmiştir.

Tüm okuyucularımız için faydalı olacağını düşündüğümüz bu sayımıza göstermiş olduğunuz ilgi için EY Türkiye Otomotiv Sektörü sorumluları ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi olarak teşekkür ederiz.

Serdar Altay
EY Türkiye Otomotiv Sektör Lideri

Yönetici özeti

2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirmesi

- 3 yıllık dönemdeki rekor satış rakamlarının ardından otomotiv pazarı 2018 yılını daralmayla kapattı.
- Yıl boyunca pazar daralırken binek araç pazarında yerli modeller konumunu güçlendirdi.
- Ticari araç pazarında 2018 yılında yerli modeller %50 pazar payı elde etti.
- %11 ile premium markaların tercih edilirliğindeki eğilim, 2018 yılında da kaydadeğer bir değişiklik göstermedi.
- Türk otomotiv firmalarının en büyük pazarı olan Avrupa taşıt pazarında büyüme 2018'de %0,4 olarak gerçekleşti. Siyasi ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle İngiltere ve İtalya'da sırasıyla 200 bin ve 70 bin adetlik daralma yaşandığı ifade edilebilir.
- Önemli ihracat pazarlarındaki hareketlilik ve iç pazardaki gelişmeler üretim rakamlarını da etkilemiş görünüyor.
- Türkiye'nin küreselde güçlü bir yer edindiği ticari araç üretiminde geçtiğimiz yıl %5 daralma kaydedildi.
- İhracatın Türk menşeli taşıtların satışındaki payı önemli derecede artış gösterdi.
- Üretim tarafındaki kaybın ardından binek araç ihracatında da %5 oranında azalma kaydedildi.
- Avrupa otomotiv pazarının büyümesi ve modellerdeki farklılaşma nedeniyle Türkiye'nin binek araç ihracatı 2018 yılında değer bazında %5 oranında artarak 12,5 milyar dolar seviyelerine geldi.
- Ford ve Mercedes-Benz'in gösterdiği gelişimle beraber ticari araç ihracatında rekor seviyede artış yaşandı.
- 2018 yılında adetlerin yanı sıra, ihracatta da %10 oranında artışla değer bazında 7 milyar dolarlık eşik geçildi.
- Türkiye, bölgesinin en büyük araç üreticisi olma pozisyonunu bu yıl da koruyor.
- 2018 yılı ikinci yarısında etkisini artıran kayıplar 2019 yılı ilk çeyreğinde de etkisini sürdürüyor.
- Türk otomotiv sanayiinin önemli ihraç pazarlarının başında gelen Avrupa otomotiv pazarında 2019 yılı ilk çeyreğinde, geçtiğimiz yılın aynı dönemine kıyasla %2,1 oranında daralma yaşandı.
- 2019 yılı ilk çeyrek sonuçlarına göre sektörün üretimi %16 oranında azalma gösterdi.
- Ford, Mercedes ve diğer ticari araç üreticileri 2018 yılındaki seviyelerini bu yılın ilk çeyreğinde de koruyor.
- Yılın ilk 3 ayında binek araç ihracatı 210 bin adet olarak gerçekleşti. Renault %12'lik artışla bu yıl da zirvede.
- Ford ve Mercedes-Benz'in gösterdiği gelişimle beraber ticari araç ihracatında rekor seviyede artış yaşandı.

Otomotiv endüstrisinin dönemsel incelemesi

- 2000'den sonraki yıllarda, dünya pazarlarının arz ve talep profillerindeki değişim doğrultusunda otomotiv sektörünün dünya genelindeki üretim ağı ve kapasitesi yeniden yapılandırıldı. Araç üretimi 20 yıldan kısa bir sürede 56 milyondan 97 milyona yükselirken, uluslararası imalatçıların üretim ağı da çeşitlilik kazandı.
- Bu dönemde Kuzey Amerika - Batı Avrupa hattı üretim merkezi olarak sahip olduğu hakimiyeti kaybetti ve yeni hakim bölge olarak Doğu ortaya çıktı. Küresel şirketlerin üretim ağında Çin'in yanı sıra çeşitli bölgeler yerlerini aldılar.
- 2000 ile 2017 yılları arasında Çin, Türkiye, Slovakya, Çekya ve Macaristan en yüksek ihracat büyüme oranına sahip ilk beş ülke oldular. Türkiye, ortalama %20 yıllık büyüme oranıyla ikinci en yüksek büyüme oranını gerçekleştirdi.
- Türkiye'nin kapasitesi 2000 yılında 800.000 adetten 2017 yılında 1,9 milyon adede yükseldi. Bununla aynı doğrultuda, üretim 468.000 araçtan 1,69 milyon araca yükseldi.
- OEM'lerin yeni kapasite yükseltmelerinin ve bu yeni kapasitelerin tetiklediği yan sanayi yatırımlarının ardından otomotiv sektörünün Türkiye'deki toplam geliri 2009 ile 2017 yılları arasında 17,6 milyar Avro'dan 37,7 milyar Avro'ya yükseldi.

Dijitalleşme

- Bu hızlı ve kapsamlı büyüme sonucunda, iş aksaklığına yol açan dört kuvvet ortaya çıktı: demateryalizasyon, işlem maliyetlerinin düşmesi, karar almanın yerelleştirilmesi ve bilginin varlığı ve erişilebilirliği.
- Hem müşterilerle hem de tüketicilerle sürekli bir ilişkinin geliştirilmesi ve sahiplenilmesi ile sadakatin sürdürülmesi en büyük zorluklardır.
- Yeni iş modelleri hem imalat hem de dağıtım zinciri operasyonlarının yakın entegrasyonunu gerektirir.
- Günümüzün otomotiv yenilikçiliğine yeni kurulan işletmeler öncülük ediyor; bu işletmelerin gözardı edilmesi yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaybedilmesine neden olabilir.
- Ekosistemdeki işbirliği piyasanın yeni normali ve geleneksel otomotiv değer zinciri dinamiklerinin yerini alıyor.
- Dijitalin, üretilen veri hacminde katlanarak büyümeye yol açmasıyla birlikte analiz sistemleri, otomotiv endüstrisinde iş kararlarının alınmasında bir dönüşüme yol açabilir.
- Araçları çevredeki ağlara bağlayan bağlantılı otomobil girişimleri ile birlikte siber güvenliğin önemi artmıştır. Blockchain, sistem genelinde şeffaflığın ve menşe takibinin iyileştirilmesi için potansiyel bir araç olarak ortaya çıkabilir.

Elektrikli araç pazarı

- OEM'ler, EA piyasasına yeniden ilgi göstermekte ve EA pazarına nüfuz etmek için büyük hedefler belirlemişlerdir. Buna rağmen, tüketicilerin çoğu EA gerçeğini görmezden gelmekte.
- EA'ların büyümesi; BEV ve PHEV'lerin HEV pazarından giderek pay alması sayesinde gerçekleşecek.
- Emisyon standartları, azalan batarya maliyetleri ve şarj altyapısı, EA talebi için belirleyici faktörler olmaya devam ediyor.
- ICE'den EA'lara geçiş, ürün gamı değişikliği, fırsatlar ve teknoloji değişimi açısından tedarikçiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması

Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Otomotiv sektörü araştırması

Cavo ve Kordsa | Soru ve Cevap

Otomotiv sektöründe dijitalleşme

Global elektrikli araç pazar analizi

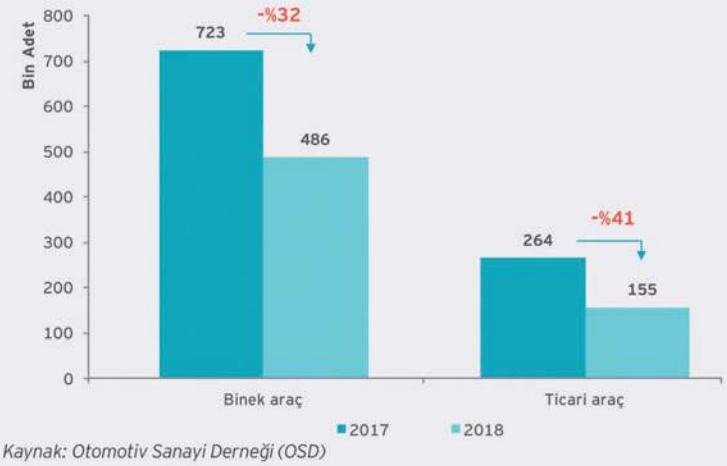
Otomotiv sanayi trend analizi

1. Pazar eğilimi

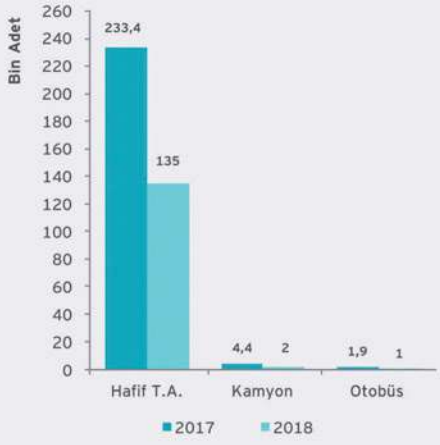
3 yıllık dönemdeki rekor satış rakamlarının ardından otomotiv pazarı 2018 yılını daralmayla kapattı.

Bilindiği üzere Türk otomotiv pazarı 2015-2017 döneminde yıllık ortalama 1 milyon adetlere yaklaşan bir büyüklüğe ulaşmıştı. 2018 yılında ise özellikle yılın ikinci yarısındaki makroekonomik gelişmelerin etkisiyle önemli bir daralma yaşandı. Pazardaki küçülme binek araçlar için %32 seviyesinde gerçekleşirken, ticari araçlarda %41 olarak kaydedildi. Bu düşüşte Türkiye'nin en güçlü olduğu alanlardan olan hafif ticari araç pazarındaki daralmanın etkili olduğunu söylemek mümkün. Sektörün uzmanları ise uzun vadede ekonomideki toparlanmayla beraber pazarın eski seviyelerini yakalayacağını ifade etmektedir.

Araç tipine göre pazar



Segment bazında ticari araç pazarı



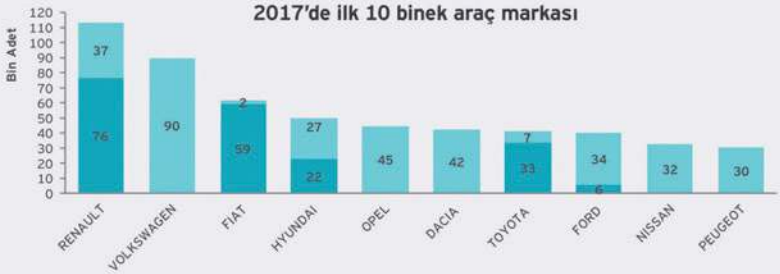
Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)

Yıl boyunca pazar daralırken binek araç pazarında yerli modeller konumunu güçlendirdi.

Geçtiğimiz yılın aynı dönemine kıyasla satışlarında yaşadığı daralmaya rağmen, 2018'de Renault binek araçta liderliğini sürdürüyor. Satışlarının %73'ünü Türkiye'de üretilen modellerin oluşturduğu Fransız markayı sırasıyla geçtiğimiz yıl olduğu gibi Volkswagen, Fiat ve Hyundai takip ediyor. Bu dönemde yerli üretim araçların tercih edildiğini, Toyota ve Honda'nın sıralamadaki yükselişi ve ithal edilen modelleriyle pazarda yer alan diğer markaların sert düşüşlerinde de gözlemlemek mümkün.

Binek araç pazarı

2017'de ilk 10 binek araç markası

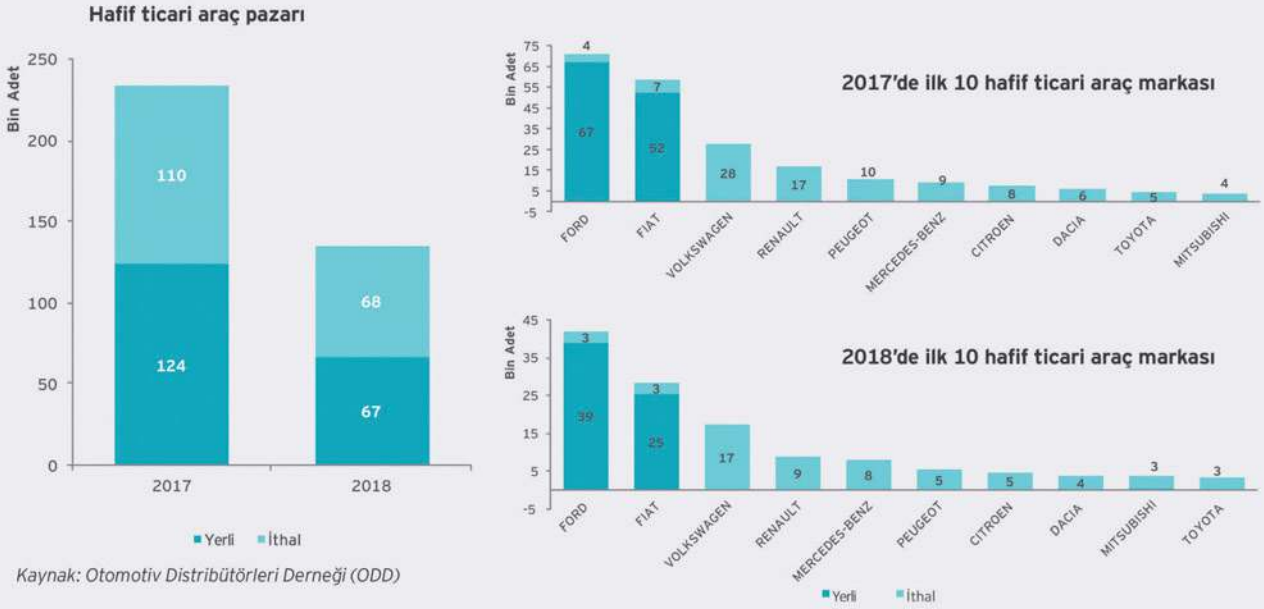


2018'de ilk 10 binek araç markası

Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)

Ticari araç pazarında 2018 yılında yerli modeller %50 pazar payı elde etti.

Yılın son çeyreğindeki ÖTV indirimi ve firma kampanyalarının hafif ticari araç pazarında önemli bir toparlanmayı beraberinde getirmediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yerli hafif ticari araç modelleriyle piyasada yer alan Ford ve Fiat'ın pazar liderlikleri devam ederken, ithal modelleriyle Alman ve Fransız markaları onları takibini 2018 yılında da sürdürdü.



Kaynak: Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD)

%11 ile premium markaların tercih edilirliğindeki eğilim, 2018 yılında da kayda değer bir değişiklik göstermedi.

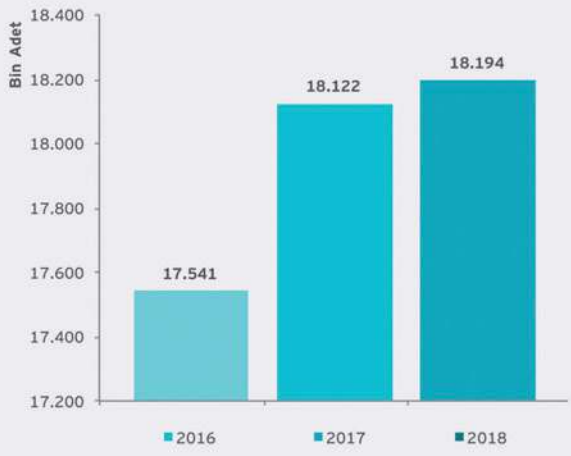
2018 yılı binek araç satış verilerini incelediğimizde, premium markaların piyasadaki modellerinin %11'in üzerinde pazar payına sahip olduğunu ifade etmek mümkün. Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi Alman markaları bu alanda zirvedeki yerlerini koruyorlar. Toplamda ise yaklaşık 27 bin adetlik daralma lüks segment araç satışlarında 2018 yılının zor geçtiğini göstermektedir.

Kaynak: Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD)

Türk otomotiv firmalarının en büyük pazarı olan Avrupa taşıt pazarında büyüme 2018'de %0,4 olarak gerçekleşti. Siyasi ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle İngiltere ve İtalya'da sırasıyla 200 bin ve 70 bin adetlik daralma yaşandığı ifade edilebilir.

Türkiye'nin en çok taşıt ihracatı gerçekleştirdiği ülkelerin başında yer alan Almanya'daki 12 bin adetlik küçük bir artışın yanı sıra, Fransa ve İspanya pazarlarında sırasıyla 87 bin ve 101 bin adetlik bir büyüme gerçekleşti. Aynı dönemde Brexit süreci nedeniyle İngiltere pazarında ve ekonomik-politik gelişmelerin etkisiyle İtalya pazarında daralma yaşandığını söylemek mümkün.

Avrupa otomotiv pazarı



En büyük 5 otomotiv pazarının durumu

Kaynak: ACEA

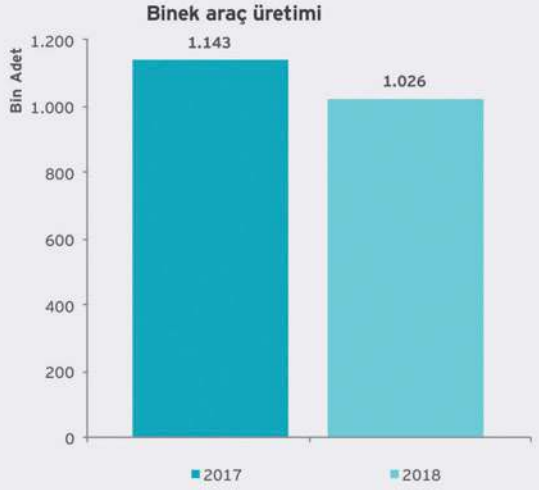
Otomotiv sanayi trend analizi
Pazar eğilimi
▸ Üretim performansı
İhracat performansı
Üretimin karşılaştırmalı analizi

2. Üretim Performansı

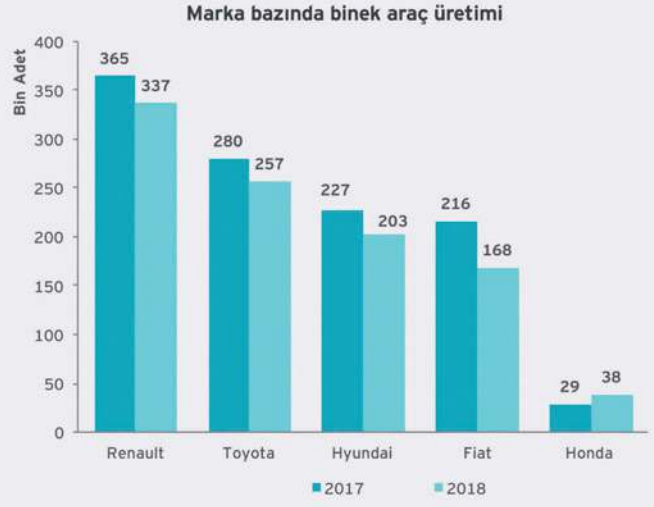
Önemli ihracat pazarlarındaki hareketlilik ve iç pazardaki gelişmeler üretim rakamlarını da etkilemiş görünüyor.

2018 yılında, Türkiye'de binek araç üretimi gerçekleştiren 5 markanın üretimlerinde kısmi daralmalar kaydedildi. Aynı dönemde devreye aldığı dizel Civic modeliyle Honda'nın üretiminde ise %34'e varan büyüme yaşandı. Fiat'ın üretimindeki daralmanın %20 seviyelerinde olduğu görülürken, sektörün ortalaması %10 olarak gerçekleşti.

Binek araç üretimi



Marka bazında binek araç üretimi

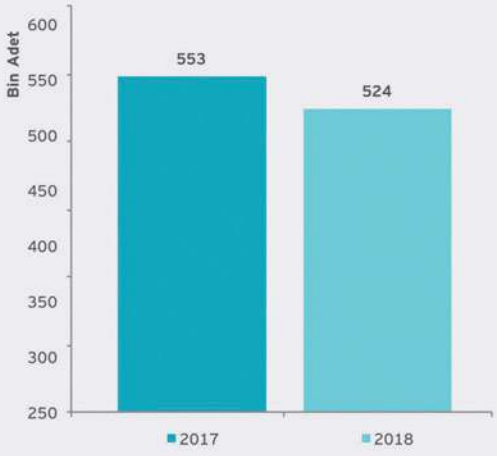


Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği (OSD)

Türkiye'nin küresel çapta güçlü bir yer edindiği ticari araç üretiminde geçtiğimiz yıl %5 daralma kaydedildi.

2018 yılında ticari araç üreticilerinin üretim adetlerinde 29 bin adet dolaylarında düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu istatistiğin arka planına bakıldığında ise Fiat'ın yaşadığı üretim daralmasının Ford ve Mercedes-Benz tarafındaki artışla karşılanamadığını; ayrıca diğer ticari araç imalatçılarının da bu istatistiği negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Ticari araç üretimi



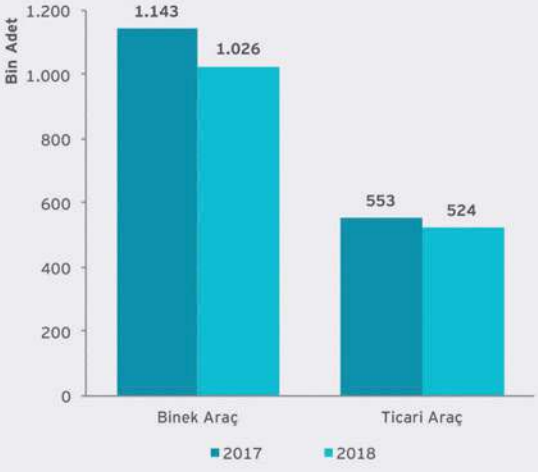
Marka bazında ticari araç üretimi

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği (OSD)

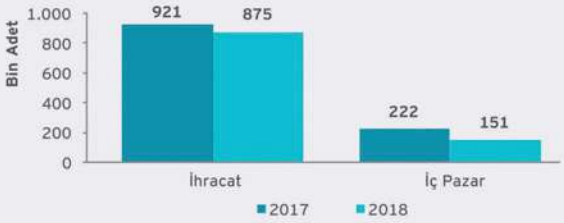
İhracatın Türk menşeli taşıtların satışındaki payı önemli derecede artış gösterdi.

Yıllar içerisinde OEM'ler Türkiye'yi bir ihracat merkezi olarak konumlandırdı. Bu yıl ihracatın üretilen araçların hedef pazarlarındaki payının da artması, bu trendin devam ettiğini gösterdi. Aynı zamanda üreticilerin ihracat kabiliyetleri iç pazardaki olumsuz gelişmelerin etkisinin daha az hissedilmesini sağladı. 2018 yılında sektörün ihracat/üretim oranı %85 olarak kaydedildi. Bu oran 2017 yılında %78'di.

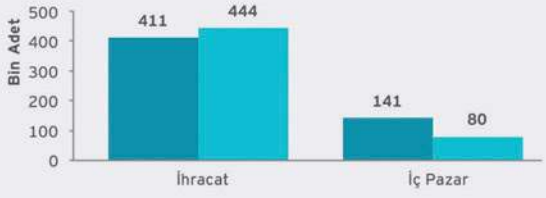
Araç üretimi



Türkiye'de üretilen binek araçların hedef pazarları



Türkiye'de üretilen ticari araçların hedef pazarları



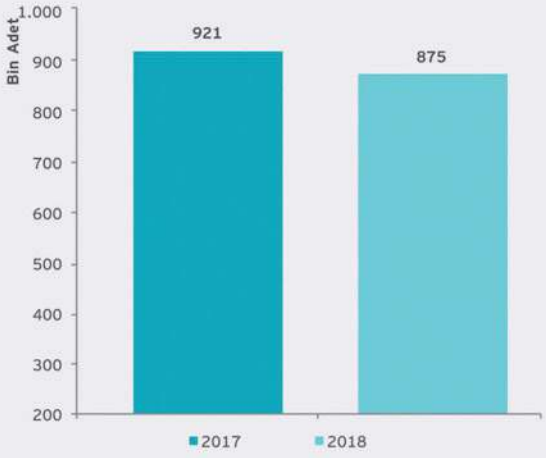
Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği (OSD)

3. İhracat Performansı

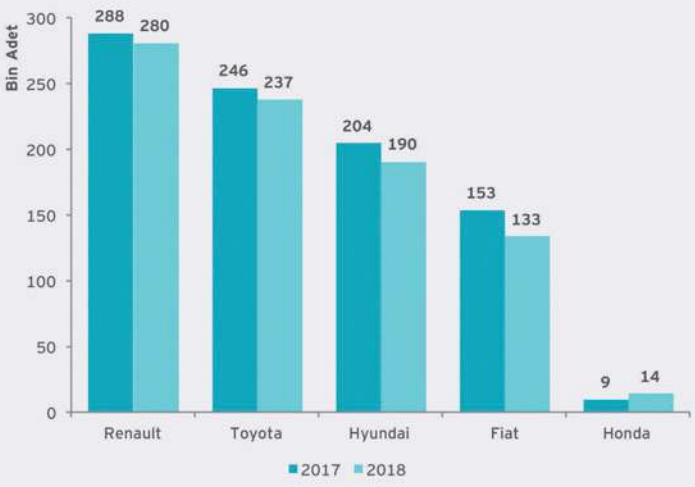
Üretim tarafındaki kaybın ardından binek araç ihracatında da %5 oranında azalma kaydedildi.

2017 yılında yaklaşık 921 bin adet olarak gerçekleşen binek araç ihracatı, 2018 yılında 875 bin adet seviyelerinde kaldı ve %5 dolayında bir düşüş yaşandı. Ana sanayi binek araç üreticileri bu düşüşten birbirine yakın oranda etkilendi. Civic modelinin dizel versiyonunu üretime alan Honda ise bu modelin ve artan üretim adetlerinin etkisiyle %45'lik ihracat artışı kaydetti.

Binek araç ihracatı



Marka bazında binek araç ihracatı

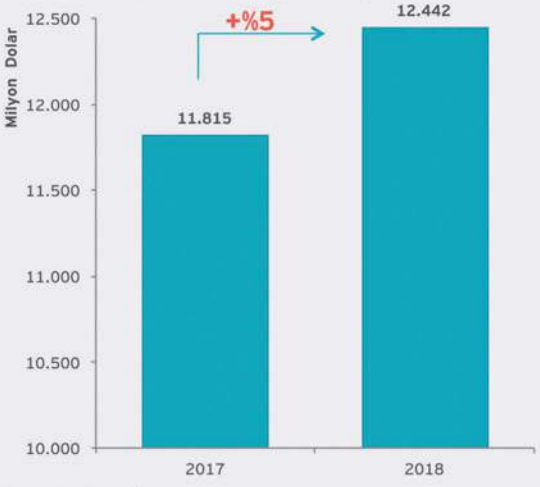


Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği (OSD)

Avrupa otomotiv pazarının büyümesi ve modellerdeki farklılaşma nedeniyle Türkiye'nin binek araç ihracatı 2018 yılında değer bazında %5 oranında artarak 12,5 milyar dolar seviyelerine geldi.

Geçtiğimiz yıl 12,4 milyar doların üzerinde binek araç ihracatı gerçekleştiren sektörün özellikle Fransa, İspanya, Birleşik Krallık ve Belçika pazarlarına satışları değer bazında önemli artış kaydetmiştir. Adet bazında kendi pazarı daralan İtalya'ya Türkiye'den binek araç ihracatı aynı seviyede kalırken, Birleşik Krallık pazarında Türk menşeli araçlar pozisyonunu güçlendirmiştir.

Toplam binek araç ihracat geliri



2017 yılında en çok binek araç ihracatı yapılan 10 ülke

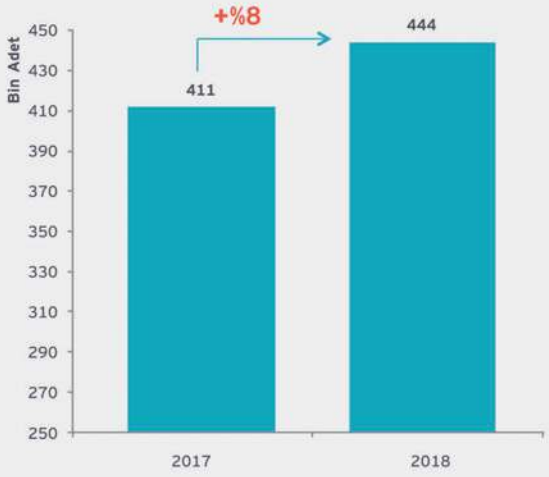
2018 yılında en çok binek araç ihracatı yapılan 10 ülke

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

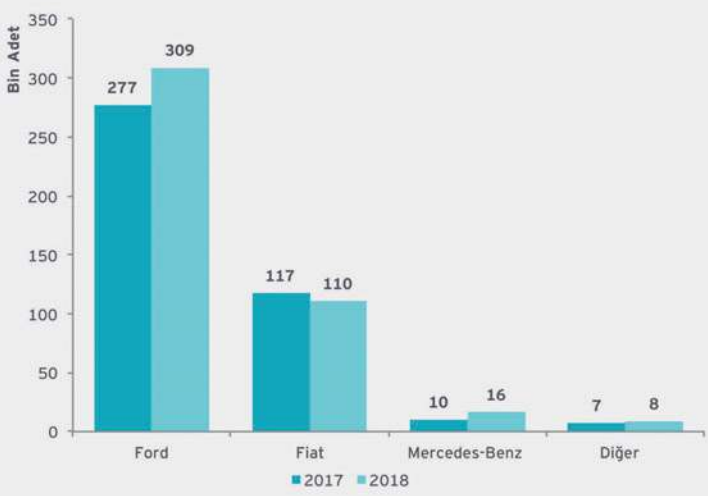
Ford ve Mercedes-Benz'in gösterdiği gelişimle beraber ticari araç ihracatında rekor seviyede artış yaşandı.

2018 yılı verilerine baktığımızda geçtiğimiz yılın 411 bin adetlik ticarı araç ihracatı %8 oranında gelişim göstererek 444 bin adet olarak gerçekleşti. Bu gelişmede Ford Otosan'ın etkileyici performansı ve Mercedes-Benz'in Aksaray'daki kamyon tesislerinde tamamlanan kapasite yatırımları etkili oldu. İç pazarda yaşanan gelişmelerin akabinde ticari araç üreticileri yurtdışı pazarlarında hızlı bir gelişim kaydetti.

Ticari araç ihracatı



Marka bazında ticari araç ihracatı

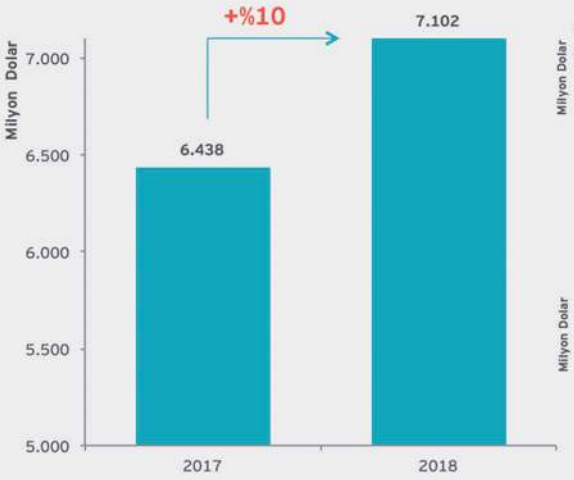


Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği (OSD)

2018 yılında adetlerin yanı sıra, ihracatta da %10 oranında artışla değer bazında 7 milyar dolarlık eşik geçildi.

2017 yılında 6,4 milyar dolark olarak kayıtlara geçen ticari araç ihracat geliri, 2018 yılı sonunda 7,1 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Birleşik Krallık kaynaklı gelirde önemli bir değişiklik gözlenmezken; diğer 9 ülke kaynaklı gelirlerin önemli artışlar gösterdiği en çok ihracat yapılan 10 ülke listesinde göze çarpan tek değişiklik listeye son sıradan dahil olan Romanya olmuştur. Romanya'ya ihracatta kaydedilen bu artışta Türk firmalarının kazanmış oldukları toplu taşıma ihaleleri etkili olmuştur.

Toplam ticari araç ihracat geliri



2017 yılında en çok ticari araç ihracatı yapılan 10 ülke

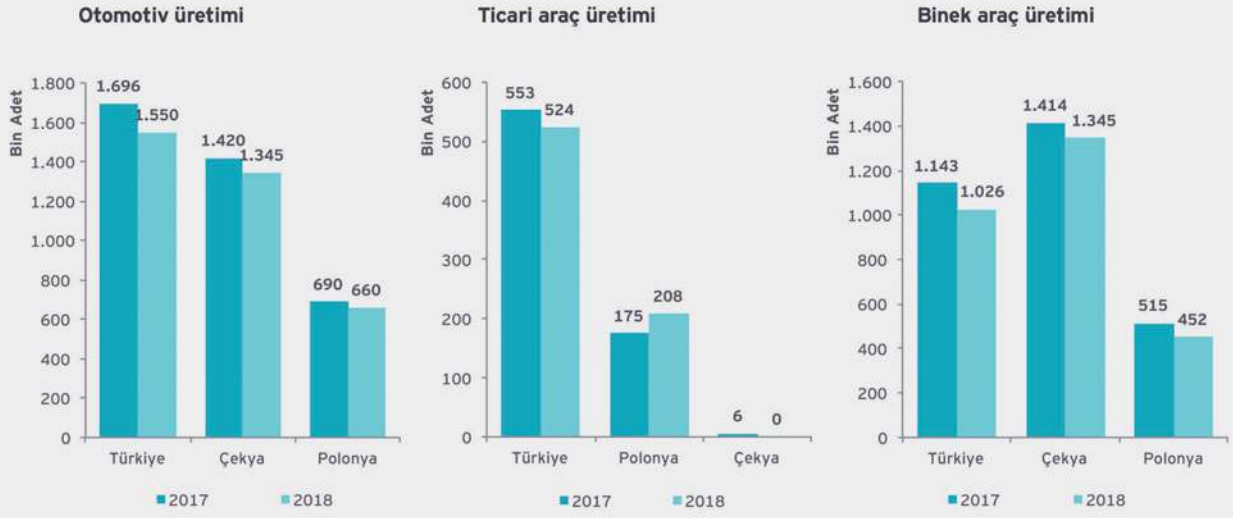
2018 yılında en çok ticari araç ihracatı yapılan 10 ülke

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

4. Üretimin Karşılaştırmalı Analizi

Türkiye, bölgesinin en büyük araç üreticisi olma pozisyonunu bu yıl da koruyor.

2018 yılı Çekya ve Polonya gibi ülkelerde bir önceki yıla kıyasla üretim istatistiklerinde negatif yönde değişimin yaşandığı bir sene oldu. Bu dönemde Türkiye de yaşadığı göreceli kayba rağmen bölgenin lider üreticisi olma rolünü sürdürüyor. Uluslararası Motorlu Taşıt Üreticileri Derneği (OICA) istatistiklerine göre Türkiye'de geçtiğiiz yıl 1,550,000 adet araç üretimi gerçekleştirilmiş olup bu istatistik Türkiye'yi bölgede bitmiş araç imalatı yapmakta olan diğer 8 ülkenin önüne geçiriyor.



Kaynak: OICA

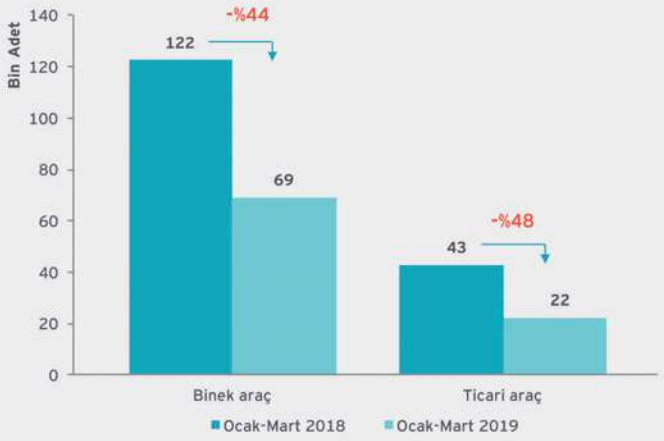
2019 Yılı Özet İlk Çeyrek Değerlendirmesi

1. Pazar eğilimi

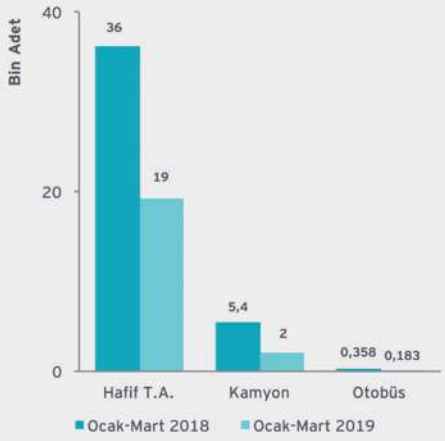
2018 yılı ikinci yarısında etkisini artıran kayıplar 2019 yılı ilk çeyreğinde de etkisini sürdürüyor.

2018 yılında özellikle yılın ikinci yarısındaki makroekonomik gelişmelerin etkisiyle önemli bir daralma kaydeden pazar bu yılın ilk çeyreğinde kayıp yaşadı. Pazardaki küçülme binek araçlar için %44 seviyesinde gerçekleşirken, ticari araçlarda %48 olarak kaydedildi. Otomobil ve hafif ticari pazarındaki yoğun kaybın etkilerinin ÖTV indirimi ve kampanyalara karşın sürdüğü gözlemlendi.

Araç tipine göre pazar



Segment bazında ticari araç pazarı



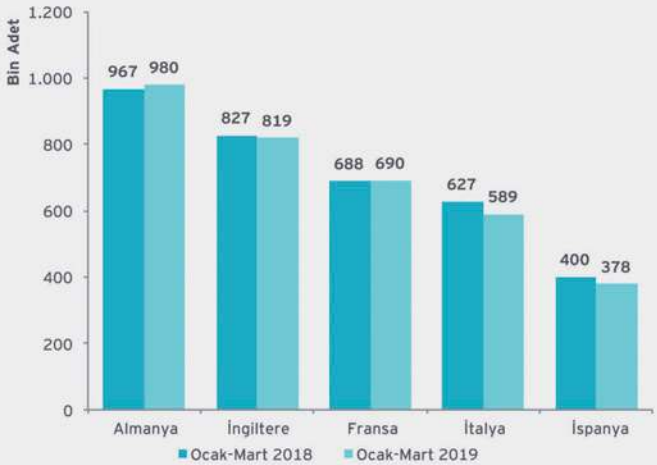
Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)

Türk otomotiv sanayiinin önemli ihraç pazarlarının başında gelen Avrupa otomotiv pazarında 2019 yılı ilk çeyreğinde, geçtiğimiz yılın aynı dönemine kıyasla %2,1 oranında daralma yaşandı.

Türk otomotiv sanayiinin en büyük ihraç pazarları konumunda olan Avrupa'nın 5 büyük otomotiv pazarından Almanya ve Fransa'da sırasıyla 13 bin ve 2 bin adet dolayında artış yaşanırken İtalya, İngiltere ve İspanya pazarlarında daralma kaydedildi. Özellikle İtalya pazarındaki 38 bin adetlik daralma 2018 yılı boyunca ülke pazarında yaşanan olumsuz havanın sürdüğünün göstergesi olarak yorumlanabilir.

Avrupa otomotiv pazarı

En büyük 5 otomotiv pazarının durumu



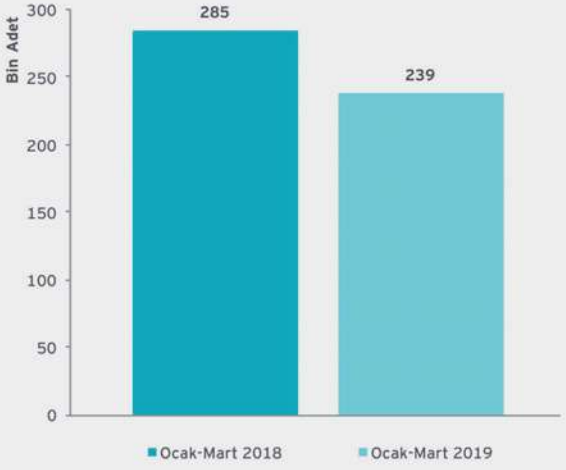
Kaynak: Avrupa Otomobil Üreticileri Derneği (ACEA), Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD)

2. Üretim performansı

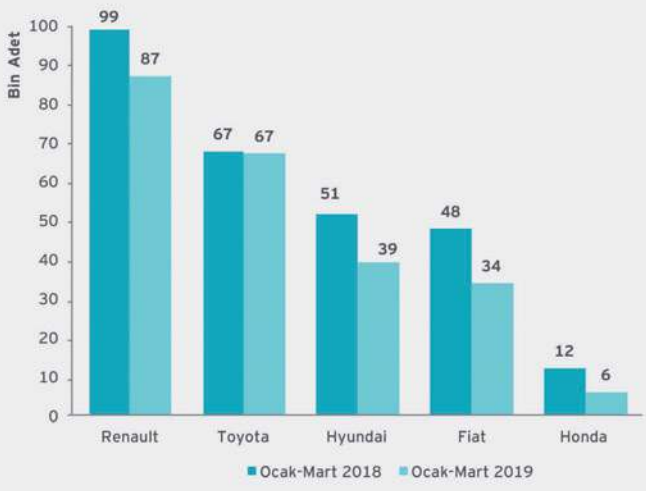
2019 yılı ilk çeyrek sonuçlarına göre sektörün üretimi %16 oranında azalma gösterdi.

2018 yılında iç pazardaki gelişmelerden etkilenen ve üretim rakamlarında negatif yönde değişimler gözlemlenen binek araç üreticilerinden Hyundai ve Fiat'ın %20'yi aşan kayıpları, 2019 ilk çeyreğinde üretim rakamlarındaki düşüşün temel sebeplerinden biri oldu. Aynı dönemde Toyota ihracat performansının da etkisiyle seviyesini korurken Renault ve Honda da kayıplar yaşadı.

Binek araç üretimi



Marka bazında binek araç üretimi

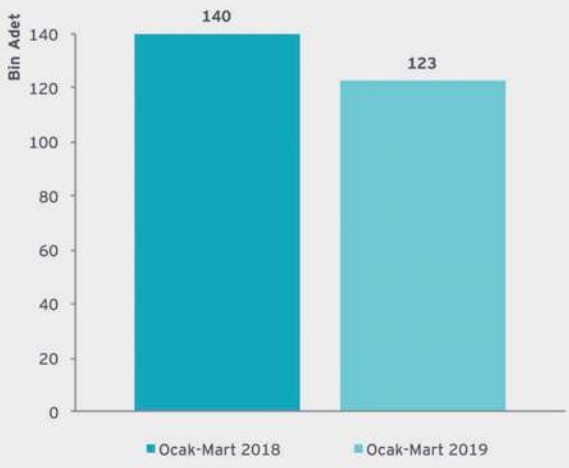


Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)

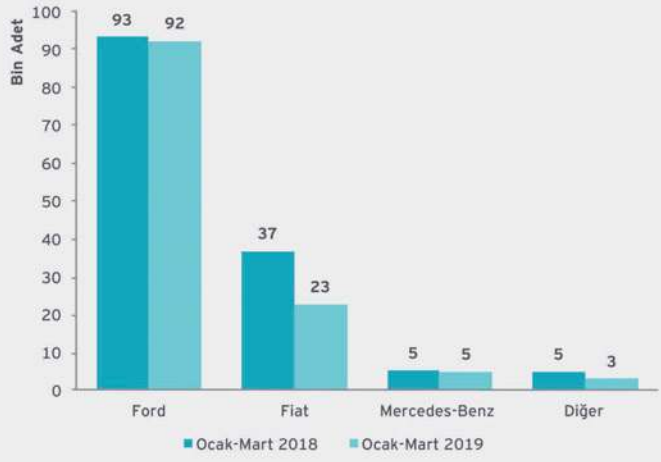
Ford, Mercedes ve diğer ticari araç üreticileri 2018 yılındaki seviyelerini bu yılın ilk çeyreğinde de koruyor.

2019 yılı ilk çeyreğinde ticari araç üreticilerinin üretim adetlerinde 17 bin adet dolaylarında düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu istatistiğin arka planına bakıldığında ise Fiat'ın yaşadığı üretim daralmasının etkili olduğunu; Ford, Mercedes-Benz ve diğer ticari araç imalatçılarının seviyelerini büyük ölçüde koruduğunu ifade etmek mümkündür.

Ticari araç üretimi



Marka bazında ticari araç üretimi



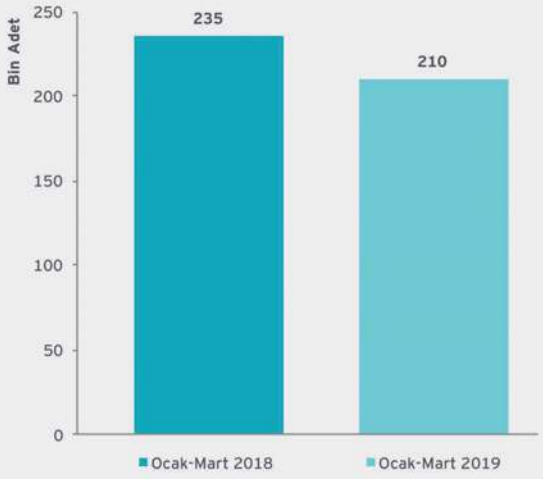
Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)

3. İhracat performansı

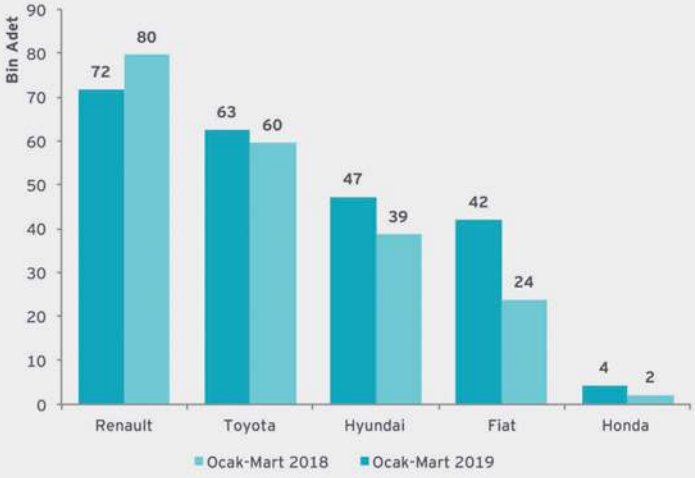
Yılın ilk 3 ayında binek araç ihracatı 210 bin adet olarak gerçekleşti. Renault %12'lik artışla bu yıl da zirvede.

2018 yılı ilk çeyreğinde yaklaşık 235 bin adet olarak gerçekleşen binek araç ihracatı, bu yılın aynı döneminde 210 bin adet seviyelerinde kaldı ve %10 dolayında bir düşüş yaşandı. Binek araç ihracatında Fiat beklentilerin üzerinde bir gerileme kaydederken, geçtiğimiz yılın binek araç ihracat şampiyonu Renault %12 oranında artışla yılın ilk çeyreğinde yaklaşık 80 bin adet bitmiş araç ihracatı gerçekleştirdi.

Binek araç ihracatı



Marka bazında binek araç ihracatı

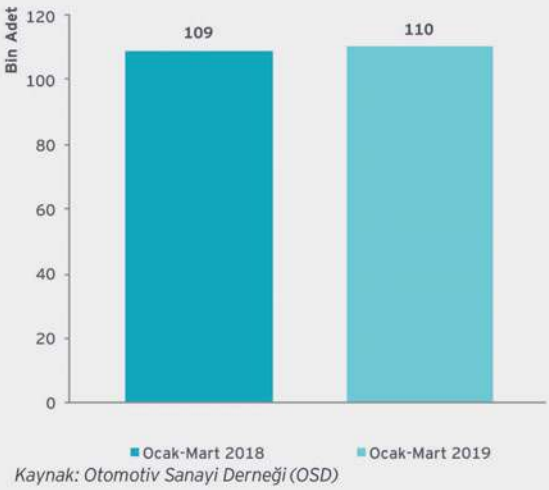


Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)

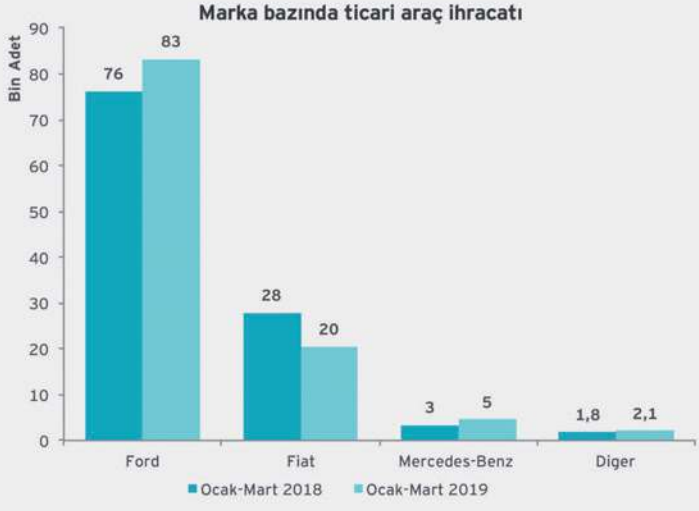
Ford ve Mercedes-Benz'in gösterdiği gelişimle beraber ticari araç ihracatında rekor seviyede artış yaşandı.

2018 yılı verilerine baktığımızda geçtiğimiz yılın 411 bin adetlik ticari araç ihracatı %8 oranında gelişim göstererek 444 bin adet olarak gerçekleşti. Bu gelişmede Ford Otosan'ın etkileyici performansı ve Mercedes-Benz'in Aksaray'daki kamyon tesislerinde tamamlanan kapasite yatırımları etkili oldu. İç pazarda yaşanan gelişmelerin akabinde ticari araç üreticileri yurtdışı pazarlarında hızlı bir gelişim kaydetti.

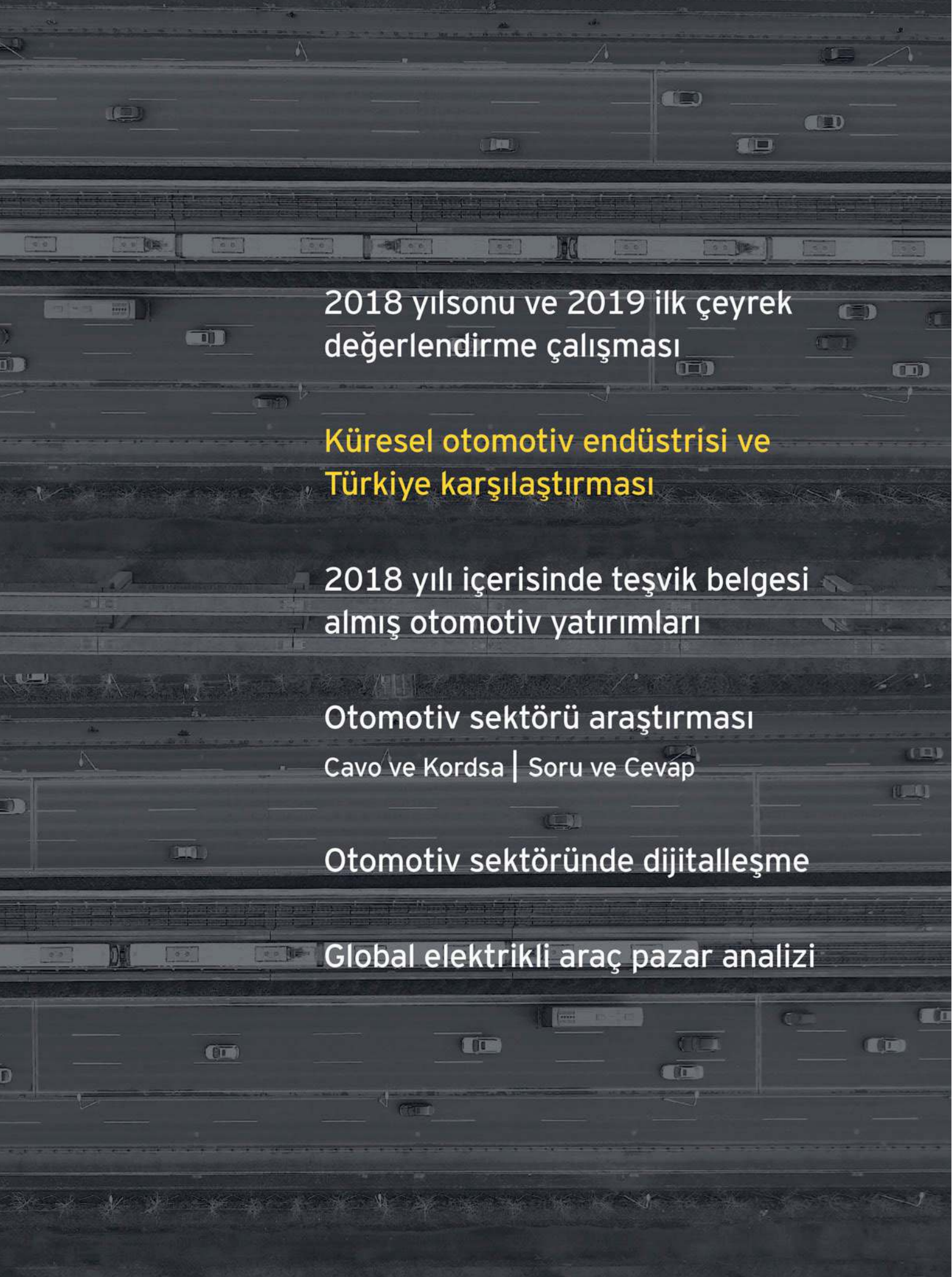
Ticari araç ihracatı



Marka bazında ticari araç ihracatı



Kaynak: Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)



2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması

Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Otomotiv sektörü araştırması

Cavo ve Kordsa | Soru ve Cevap

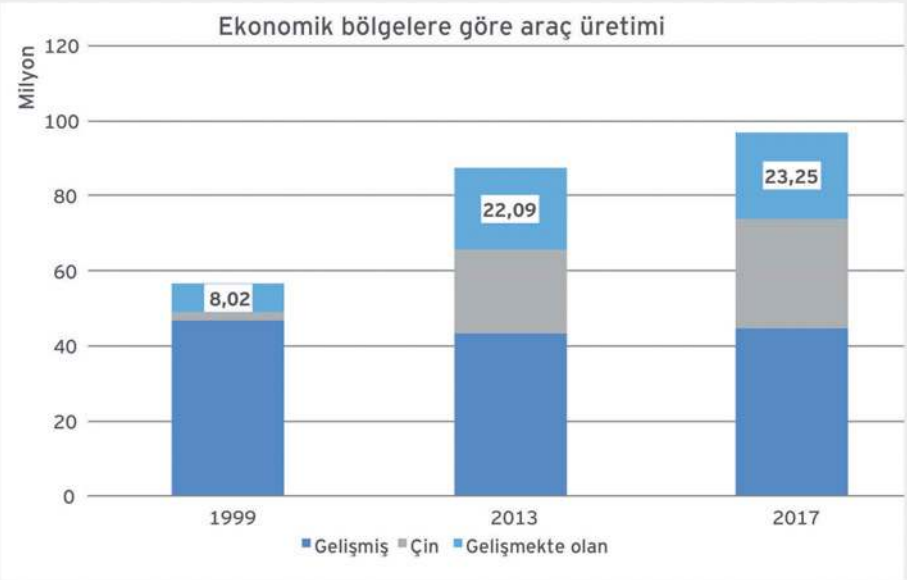
Otomotiv sektöründe dijitalleşme

Global elektrikli araç pazar analizi

Küresel Otomotiv Endüstrisi ve Türkiye Karşılaştırması

Küresel oyuncuların üretim ağının değişmesi

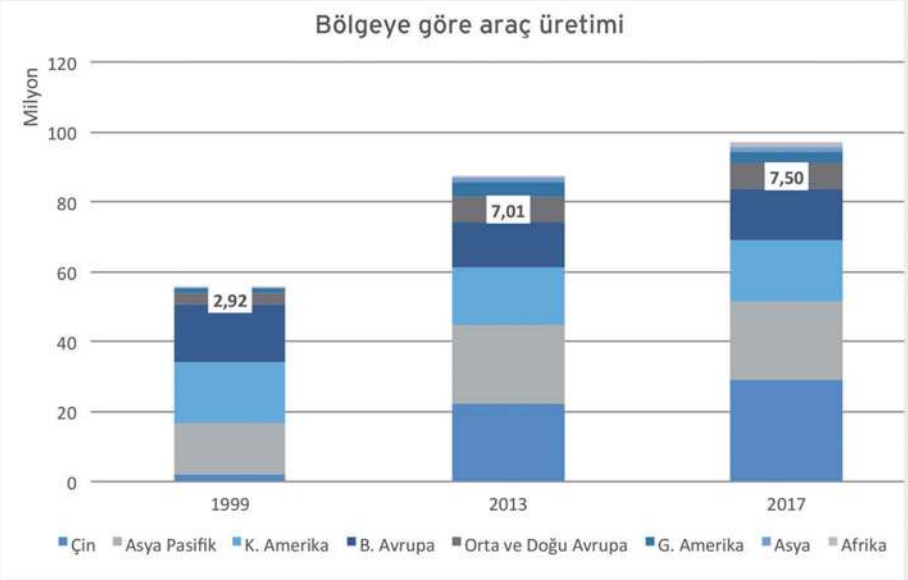
2000'den sonraki yıllarda, dünya pazarlarının arz ve talep profillerindeki değişim doğrultusunda otomotiv sektörünün dünya genelindeki üretim ağı ve kapasitesi yeniden yapılandırıldı. Araç üretimi 20 yıldan kısa bir sürede 56 milyondan 97 milyona yükselirken, uluslararası imalatçıların üretim ağı da çeşitlilik kazandı.



- 1999-2017 yılları arasında, gelişmiş dünyanın üretimdeki payı %83'ten %46'ya gerilerken,
- Çin'in payı %30'a yükseldi.
- Gelişmekte olan diğer pazarlar da güçlü üretim merkezleri olarak ortaya çıktılar ve paylarını %8'den %24'e yükselttiler.

Kaynak: Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü (OICA)

Bu dönemde Kuzey Amerika - Batı Avrupa hattı üretim merkezi olarak sahip olduğu hakimiyeti kaybetti ve yeni hakim bölge olarak Doğu ortaya çıktı. Küresel şirketlerin üretim ağında Çin'in yanı sıra çeşitli bölgeler yerlerini aldılar.

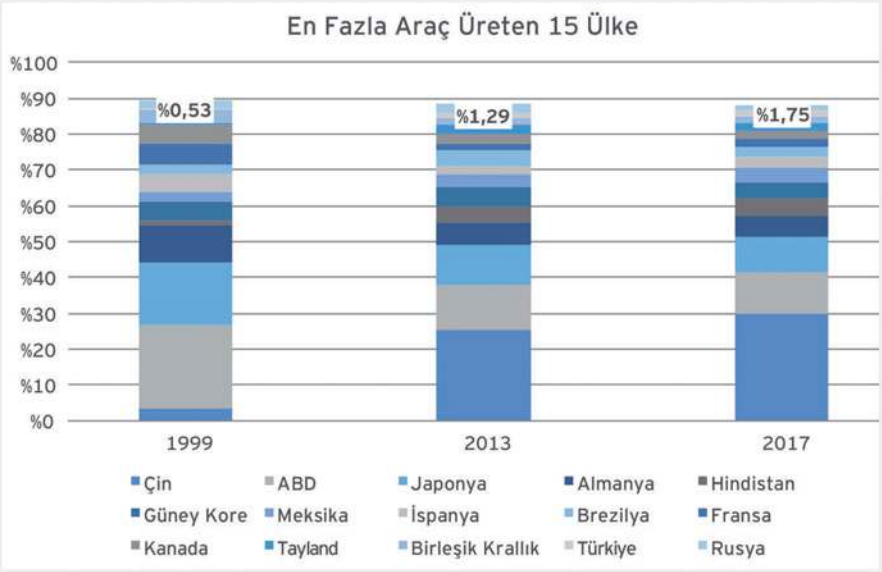


- Kuzey Amerika ile Batı Avrupa'nın toplam payı %61'den %33'e düştü.
- Diğer taraftan Çin ve Asya Pasifik bölgesinin payı %29'dan %53'e yükseldi.
- Doğu Avrupa da bu dönemde kazananlar arasında yer aldı ve genişleme ve yeni kapasite yatırımı sayesinde üretim 2,5 kat arttı.

Kaynak: Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü (OICA)

Küresel otomotiv endüstrisinde Türkiye'nin evrilen konumu

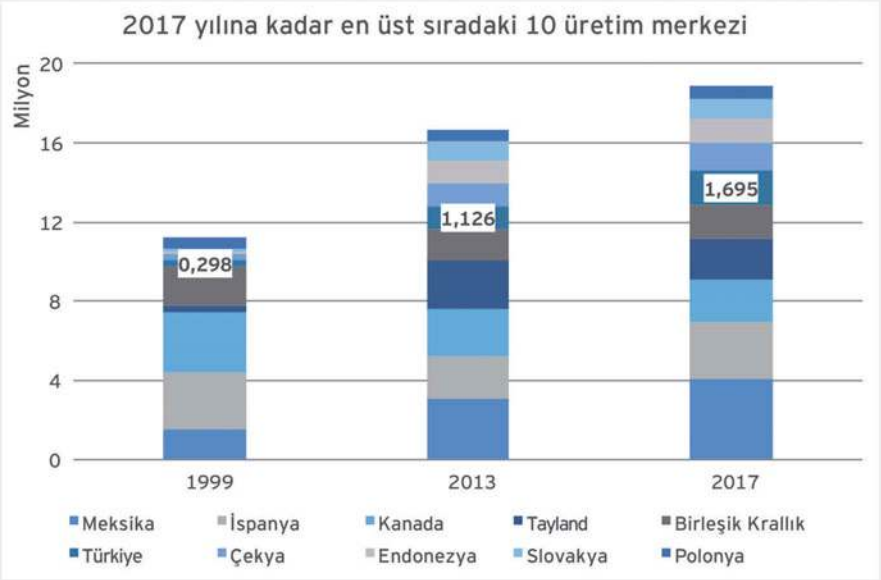
Şu anda imalatçılar listesinin en üst sıraları marka sahibi ülkelerin hakimiyetinde olsa da, değer zincirinde üretim merkezi olarak konumlanan ülkeler de mesafe kaydetmekteler.



- Çin, yerel dinamikleri sayesinde uluslararası firmalardan yoğun bir yatırım hacmini kendisine çekti.
- Gelişmekte olan üretim merkezleri arasındaki Türkiye ise, araç üretimindeki payını %0,53'ten %1,75'e yükseltmeyi başardı ve şimdi ilk 15 ülke arasında yer alıyor.

Kaynak: Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü (OICA)

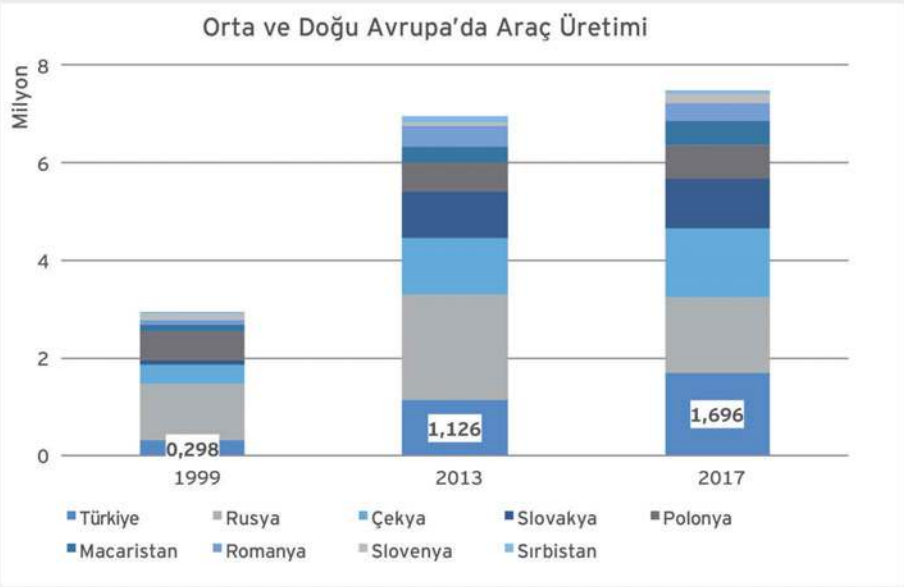
Pazarlara yakınlık, maliyet optimizasyon ihtiyacı gibi dinamikler, marka sahibi ülkeler yerine yurt dışında yeni kapasitelerin oluşturulmasına neden oldu.



- İngiltere, İspanya ve Kanada, üretim rakamlarının düşmesine rağmen hâlâ önemli üretim merkezleri olarak güçlü konumlarını koruyorlar.
- Ancak günümüzde Meksika, en büyük üretim merkezleri listesinde başı çekiyor ve Tayland, İngiltere'yi geride bırakarak 4. büyük merkez haline geldi.
- Küresel Orijinal Parça Üreticileri (OEM'ler) 13,3 milyar ABD doları tutarında yatırımla (2003 - 16), Türkiye'yi hem üretim ağlarının güçlü bir parçası hem de dünya genelinde 6. büyük üretim merkezi haline getirdiler.

Kaynak: Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü (OICA)

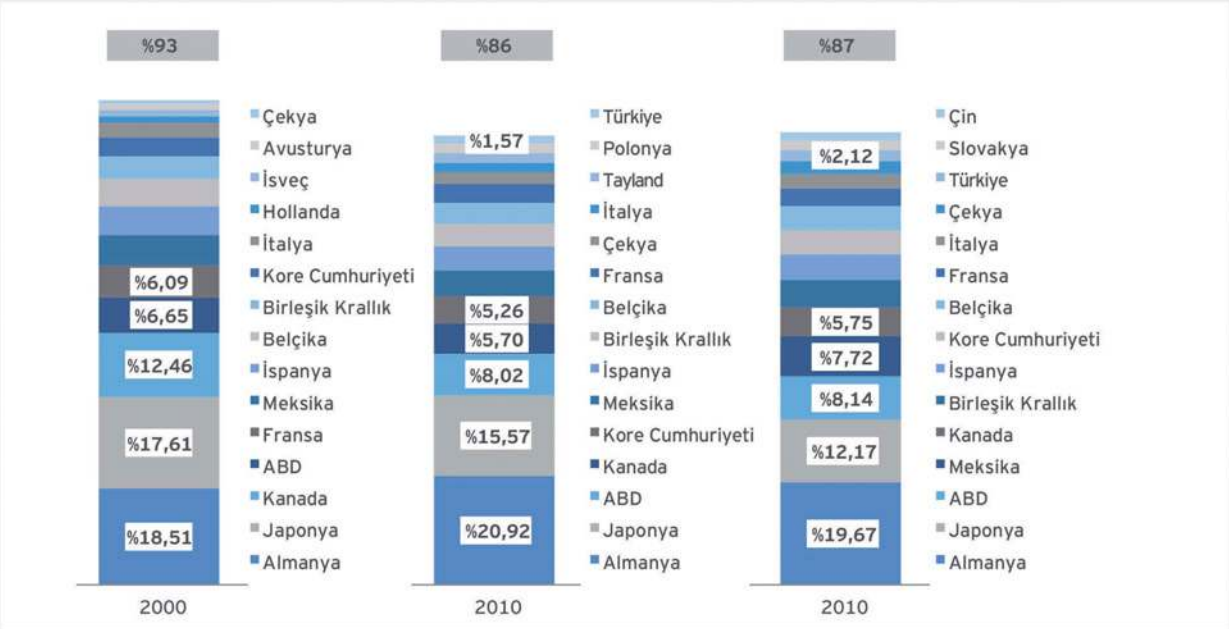
Orta ve Doğu Avrupa, küresel imalatçıların üretim ağının güçlü bir parçası haline geldi. Üretim Batı Avrupa'da azalıyor olsa da, Orta ve Doğu Avrupa bölge olarak üretimini sürekli artırmayı başardı.



- Üretim hacmi bakımından Türkiye, Rusya ve Çekya bölgedeki lider ülkeler.
- Rusya, sahip olduğu pazar potansiyeliyle bölgedeki diğer ülkelere oranla farklı bir rol oynuyor.
- 2017 yılında 1,69 milyon araç üreten Türkiye, Orta ve Doğu Avrupa'nın en büyük araç imalatçısı oldu.

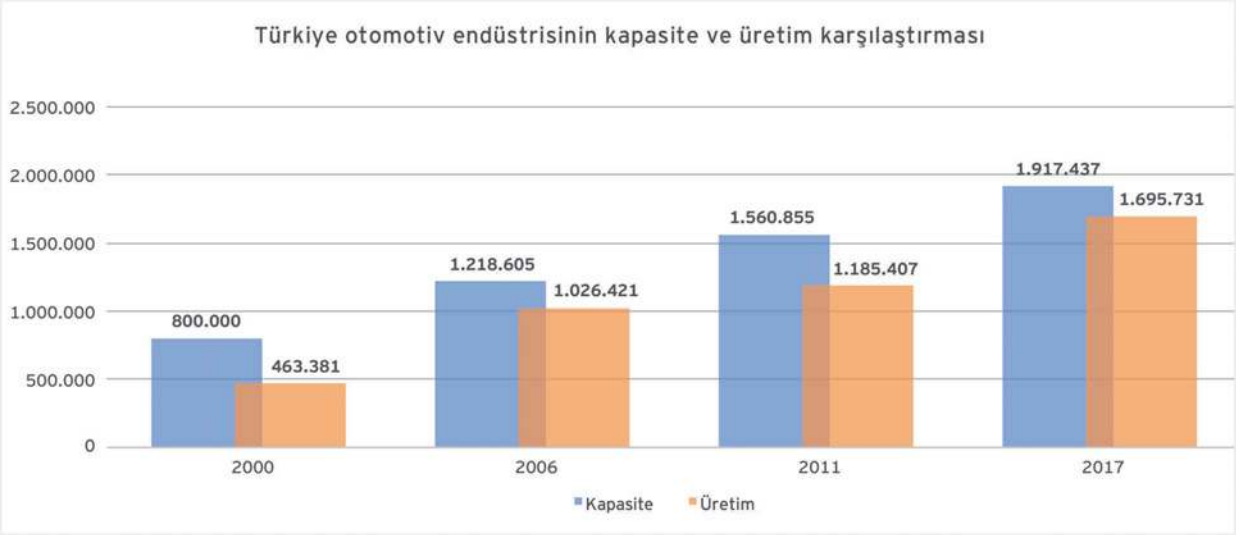
Kaynak: Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü (OICA)

2000 ile 2017 yılları arasında Çin, Türkiye, Slovakya, Çekya ve Macaristan en yüksek ihracat büyüme oranına sahip ilk beş ülke oldular. Türkiye, ortalama %20 yıllık büyüme oranıyla ikinci en yüksek büyüme oranını gerçekleştirdi.



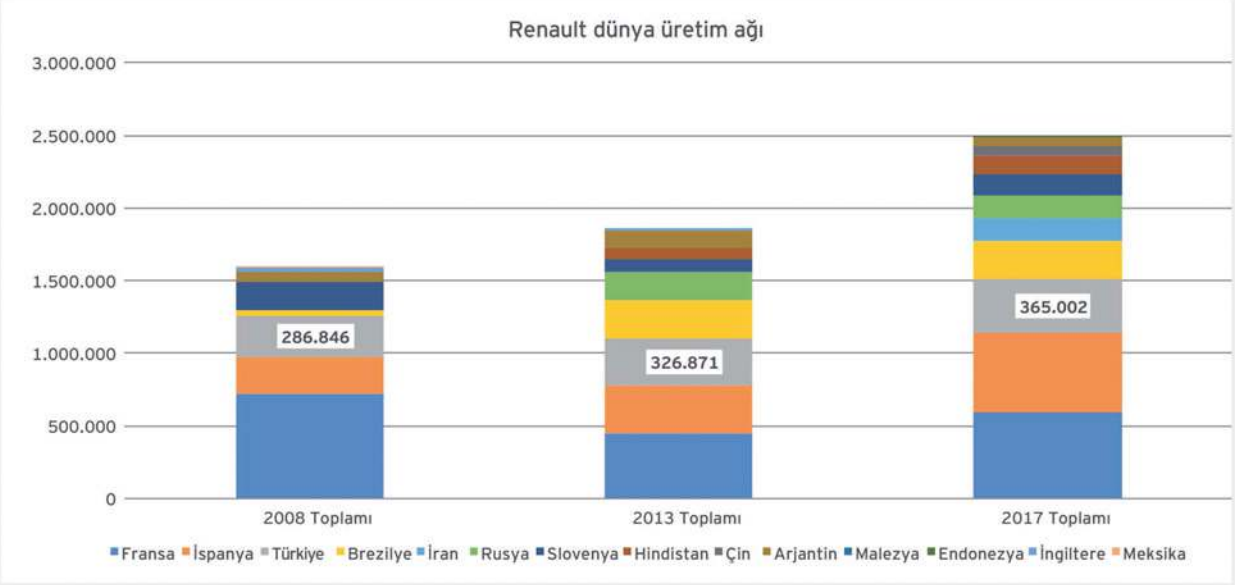
Kaynak: Comtrade

Türkiye'nin kapasitesi 2000 yılında 800.000 adetten 2017 yılında 1,9 milyon adede yükseldi. Bununla aynı doğrultuda, üretim 468.000 araçtan 1,69 milyon araca yükseldi.

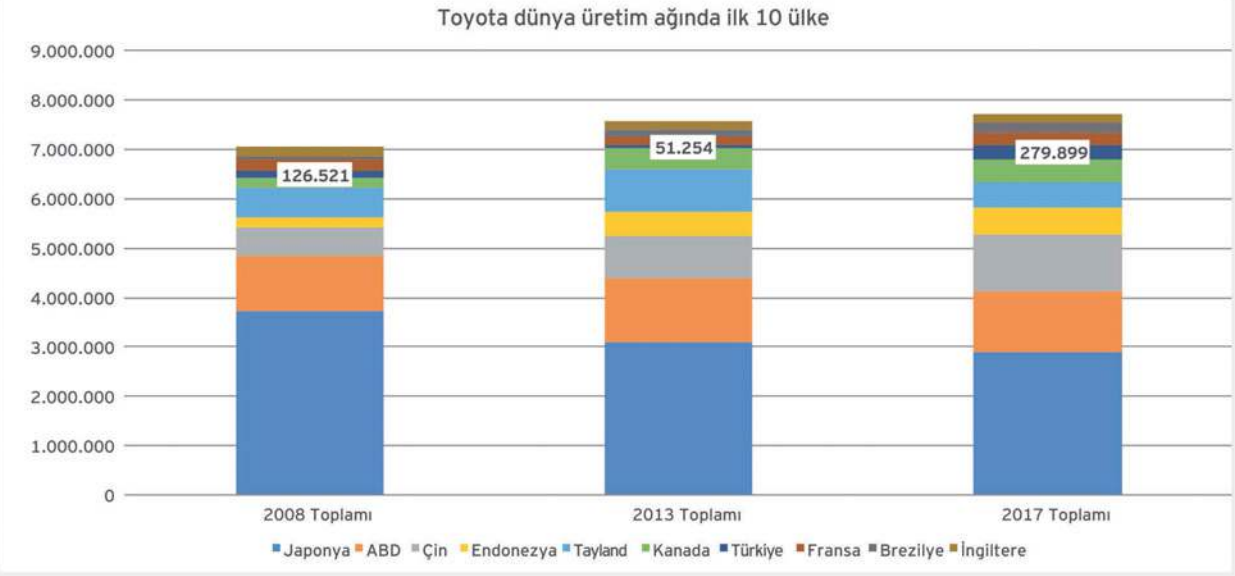


Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği

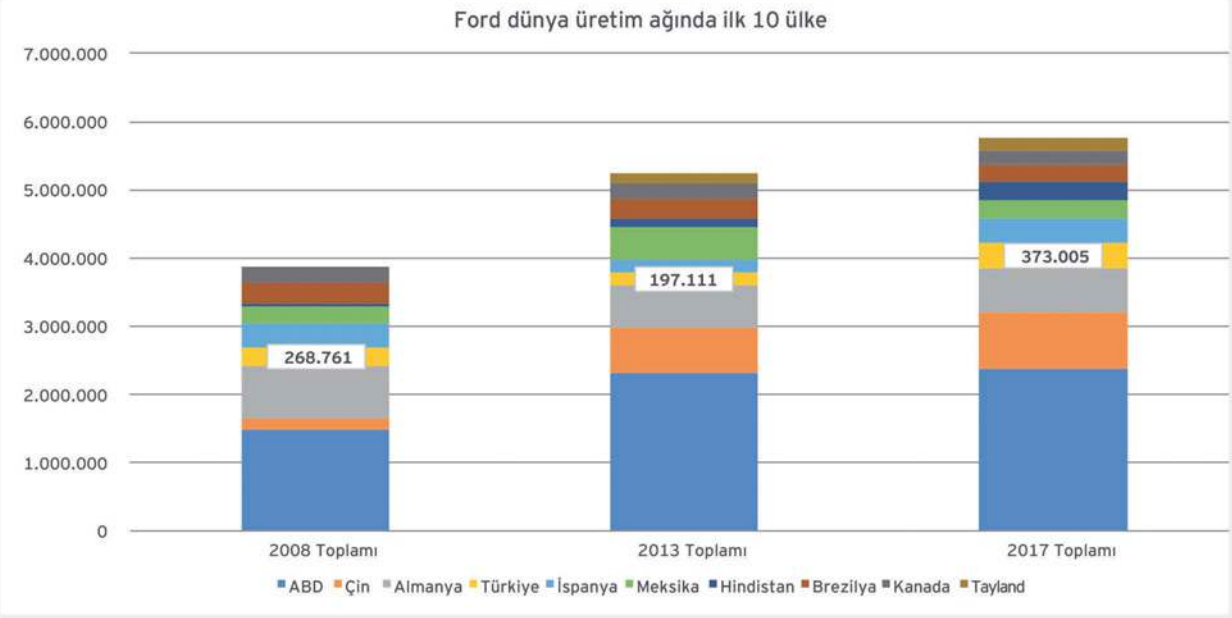
Şirketler ve Kapasiteleri	2008	2012	2017
TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	360.000	400.000	450.000
Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	315.000	330.000	415.000
Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	360.000	360.000	360.000
Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	150.000	150.000	280.000
Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş	125.000	125.000	245.000
Karsan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş	28.000	75.300	52.225
Honda Türkiye A.Ş.	30.000	50.000	50.000
Mercedes-Benz Türk A.Ş.	13.200	18.500	22.000
Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş	13.155	13.155	19.012
Temsa Ulaşım Araçları San. ve Tic. A.Ş	10.500	10.750	11.500
Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	7.550	8.800	10.300
MAN Türkiye A.Ş.	2.000	1.700	2.400



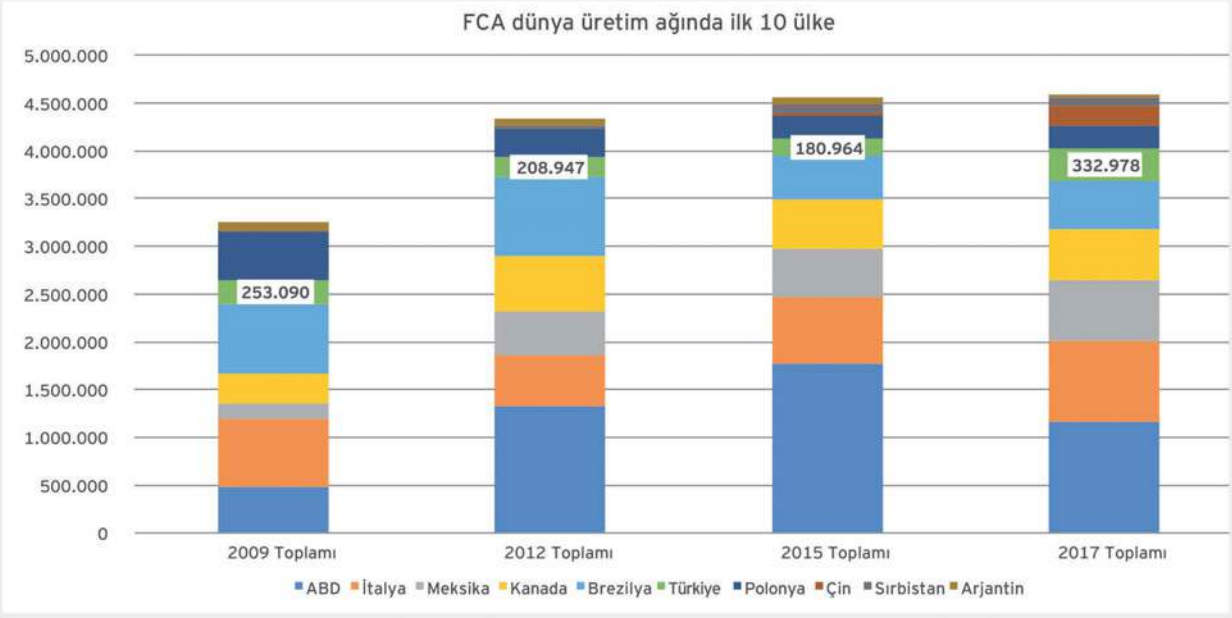
Kaynak. Marklines



Kaynak. Marklines



Kaynak. Marklines



Kaynak: Marklines

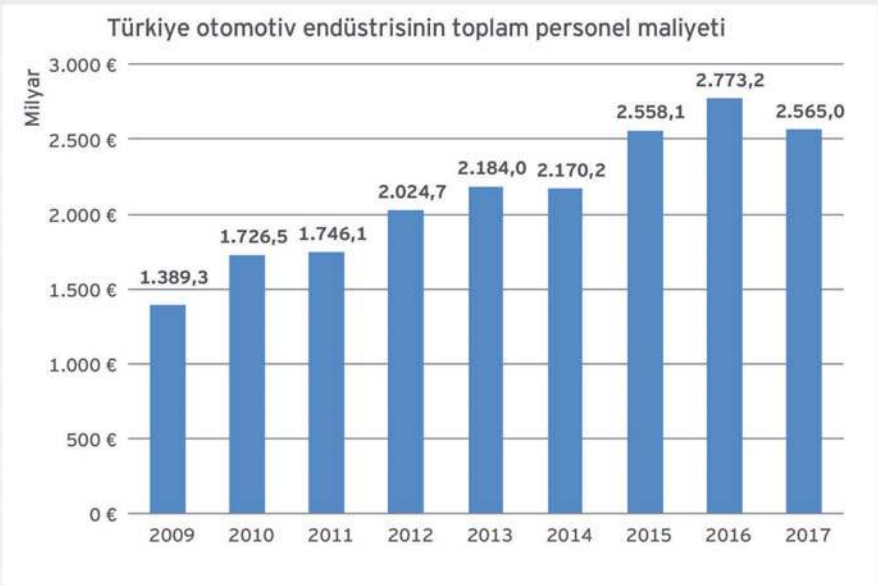
Türk otomotiv endüstrisinin son yıllardaki performansı

OEM'lerin yeni kapasite yükseltmelerinin ve bu yeni kapasitelerin tetiklediği yan sanayi yatırımlarının ardından otomotiv sektörünün Türkiye'deki toplam geliri 2009 ile 2017 yılları arasında 17,6 milyar Avro'dan 37,7 milyar Avro'ya yükseldi.

- Gelir bakımından Türkiye otomotiv endüstrisi 2009 ile 2017 arasında %10 ortalama yıllık büyüme oranıyla büyüdü.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

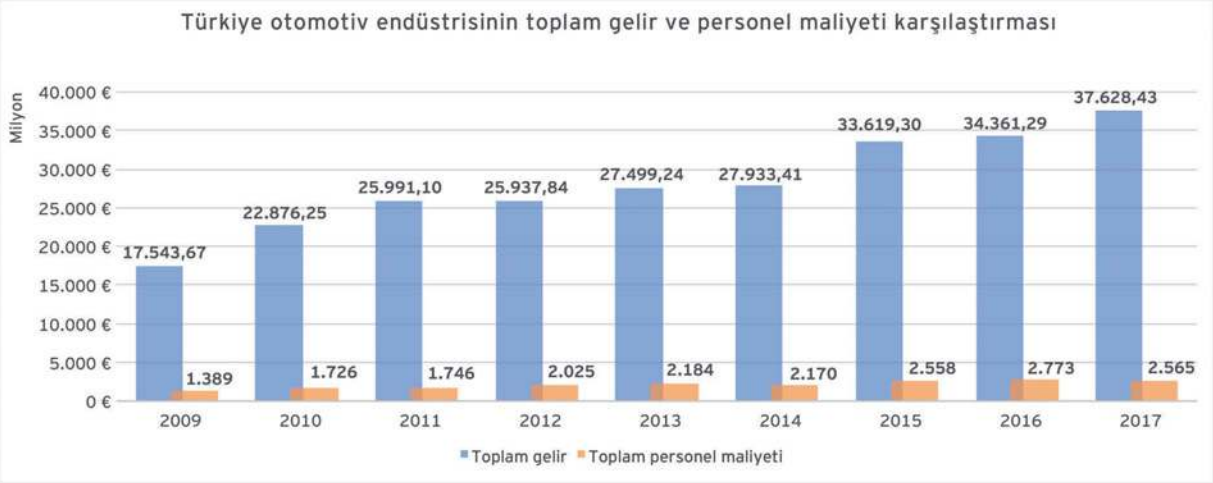
Üretim hacimlerinin artması hem araç hem de parça imalat şirketlerinde istihdamın artmasını sağladı. Bunun karşılığında, sektörün toplam personel maliyeti yükü arttı.



- 2009-17 yılları arasında personel maliyeti 1,3 milyar Avro'dan 2,6 milyar Avro'ya yükseldi.
- Söz konusu dönemde ortalama yıllık büyüme oranı %8 olarak gerçekleşti.

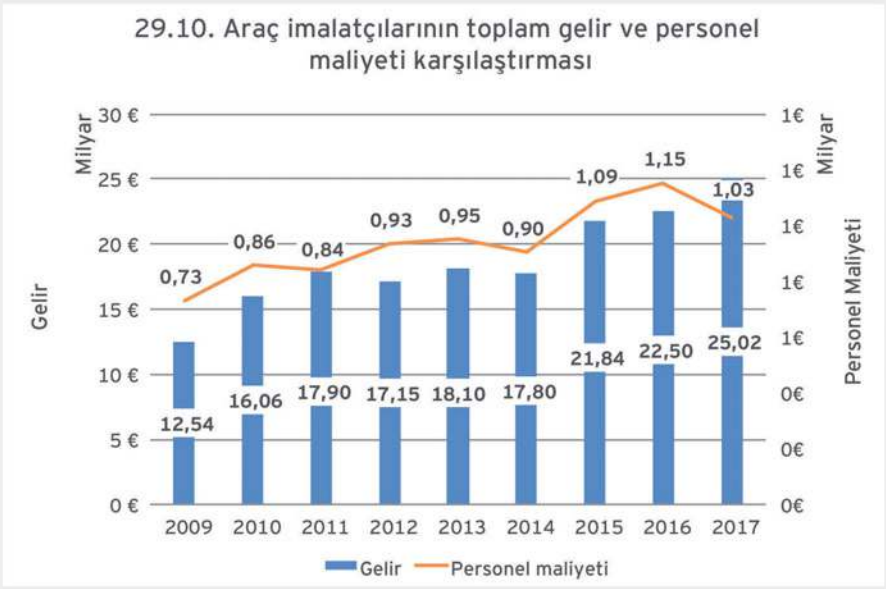
Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Personel maliyetlerinin artmasına rağmen gelir alanında güçlü bir büyüme gösterilmesi, sektörün son yıllarda rekabetçiliğini koruyabilmesini sağladı.



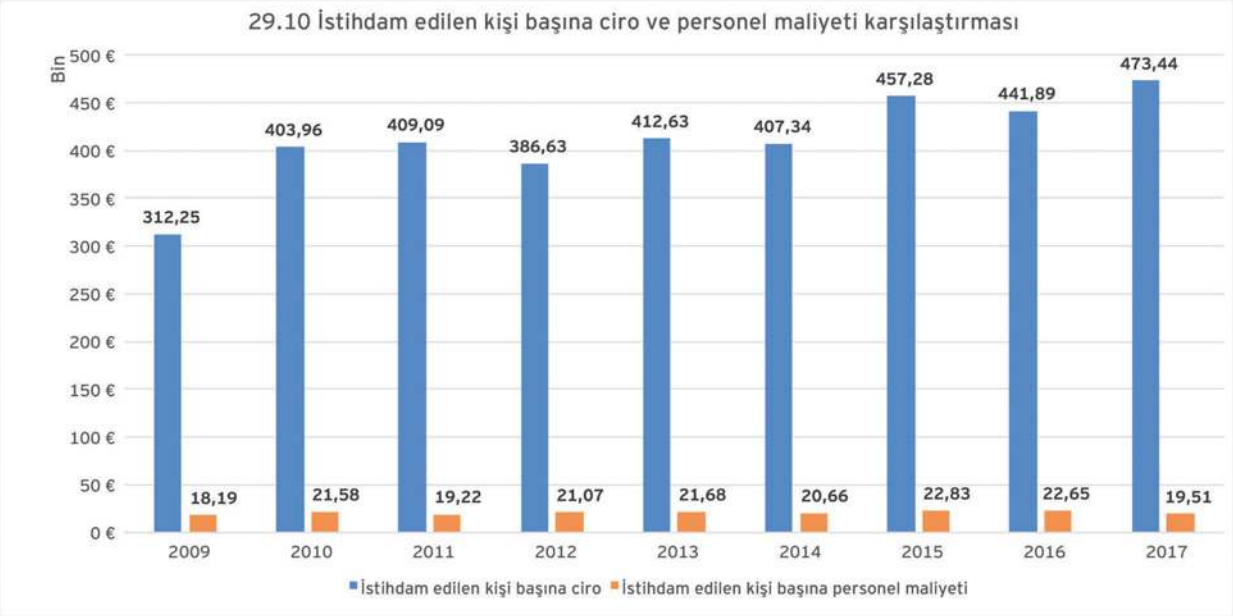
Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Araç imalatçılarının geliri 2009 ile 2017 yılları arasında yaklaşık iki kat büyüyerek 12,5 milyar Avro'dan 20,05 milyar Avro'ya ulaştı. Aynı dönemde personel maliyeti 703 milyon Avro'dan 1,03 milyar Avro'ya yükseldi.



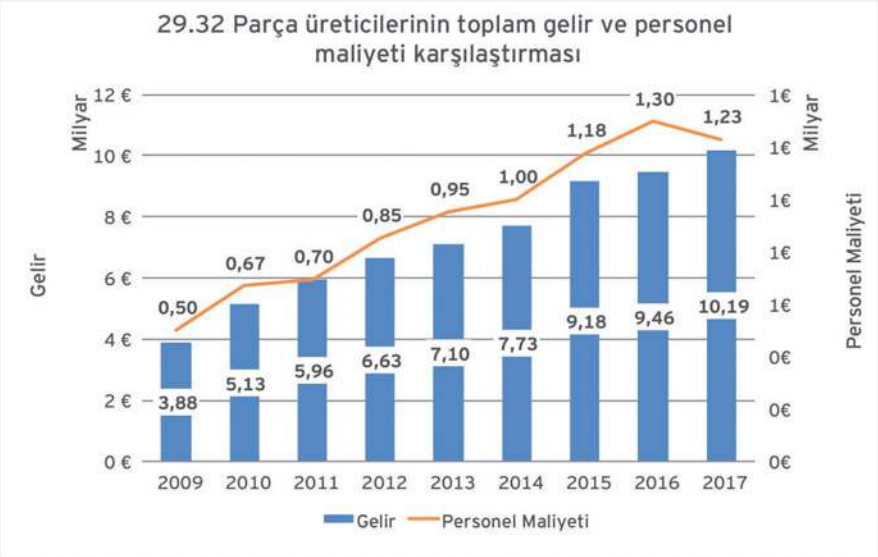
- İmalatçıların geliri, yaklaşık %10 büyüme oranına (yıllık ortalama) sahip.
- Aynı dönemde personel maliyeti Avro cinsinden %4,5 yıllık ortalama büyüme oranı ile büyüdü.
- Sektör, bu performansıyla genel olarak rekabetçiliğini artırabildi.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu



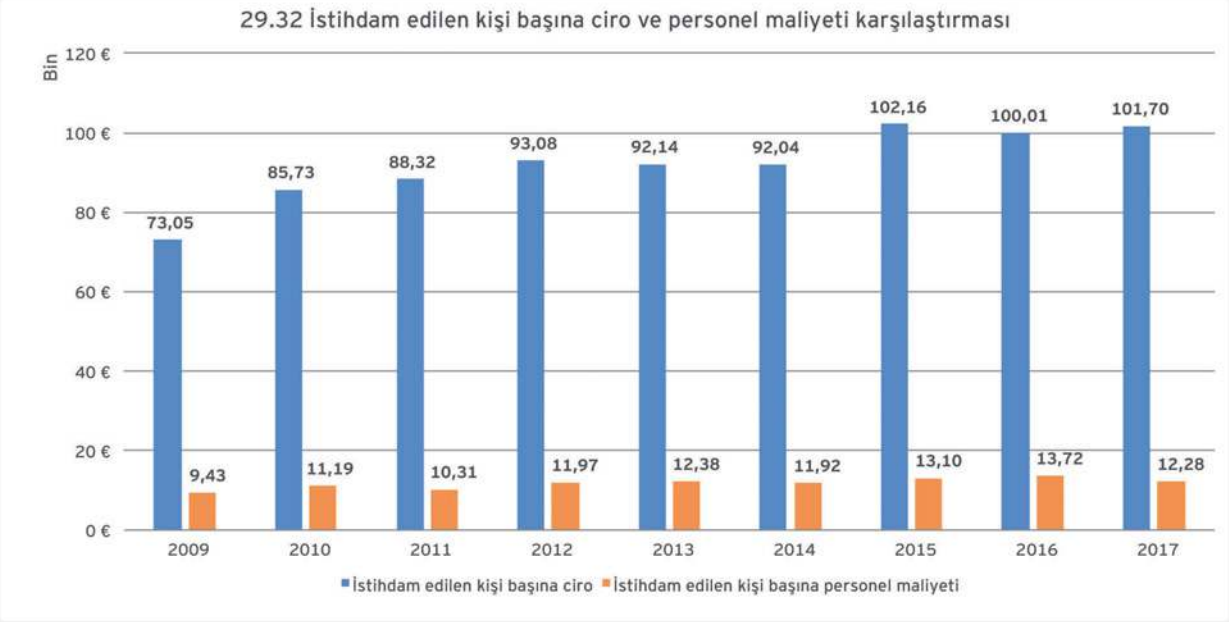
Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Yan sanayi, toplam gelirini 3,78 milyar Avro'dan 10,09 milyar Avro'ya yükseltmeyi başardı. Diğer taraftan sektörün personel maliyeti 2009 yılındaki 555 milyondan 2017 yılında 1,23 milyar Avro'ya yükseldi.

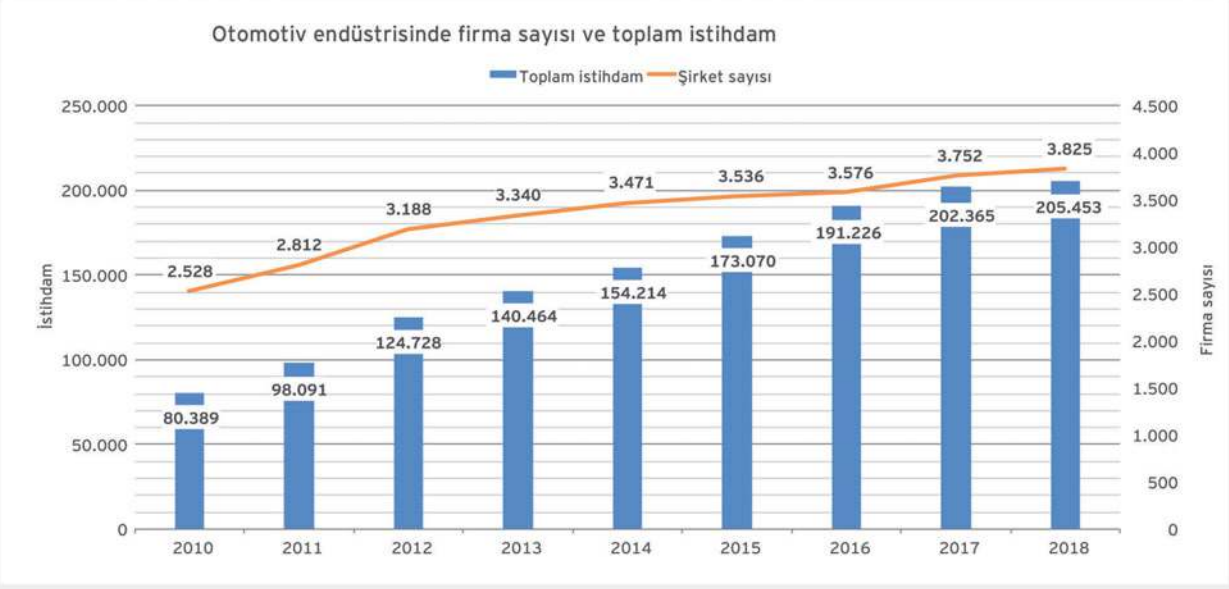


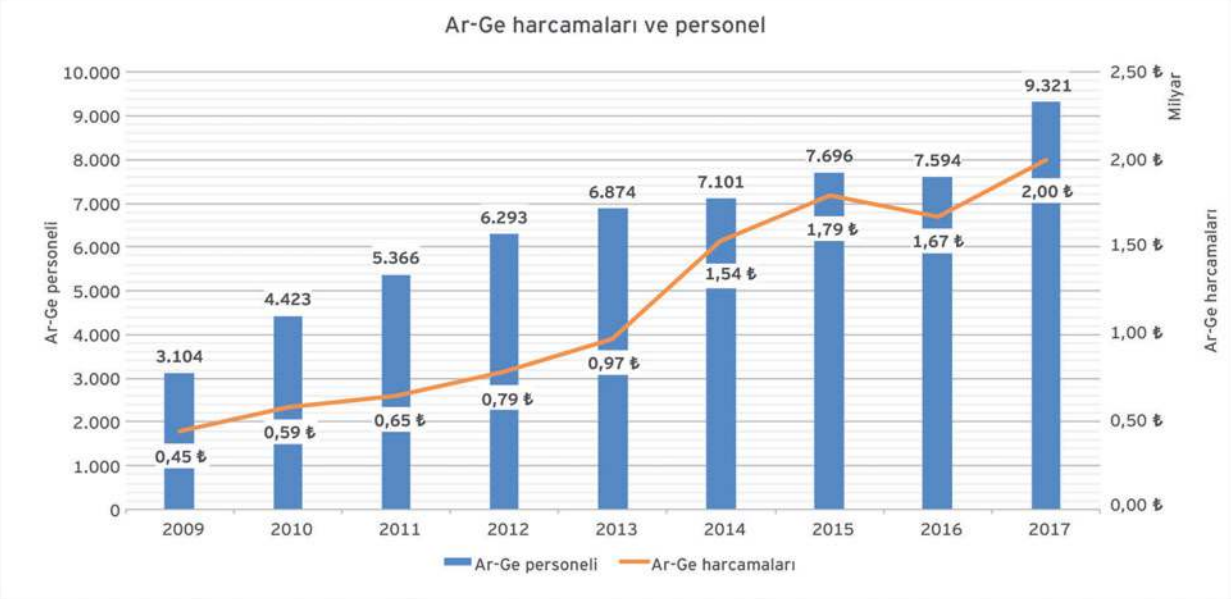
- Yan sanayinin gelir bakımından büyüme oranı (Yıllık Ortalama Büyüme Oranı) 2009 - 2017 arasında %13 oldu.
- Diğer taraftan, personel maliyeti Avro cinsinden %12 Yıllık Ortalama Büyüme Oranı ile büyüdü.
- Bu sonuçlarla sektör, rekabetçiliğini korumakta başarılı oldu.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

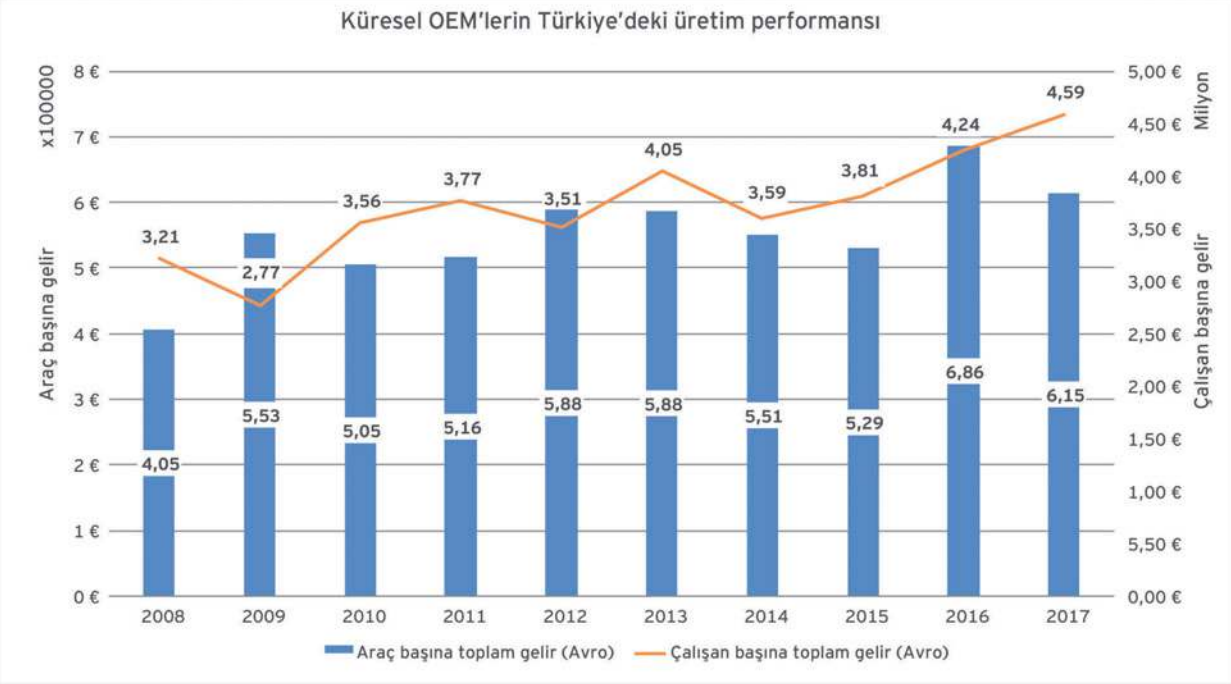


Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

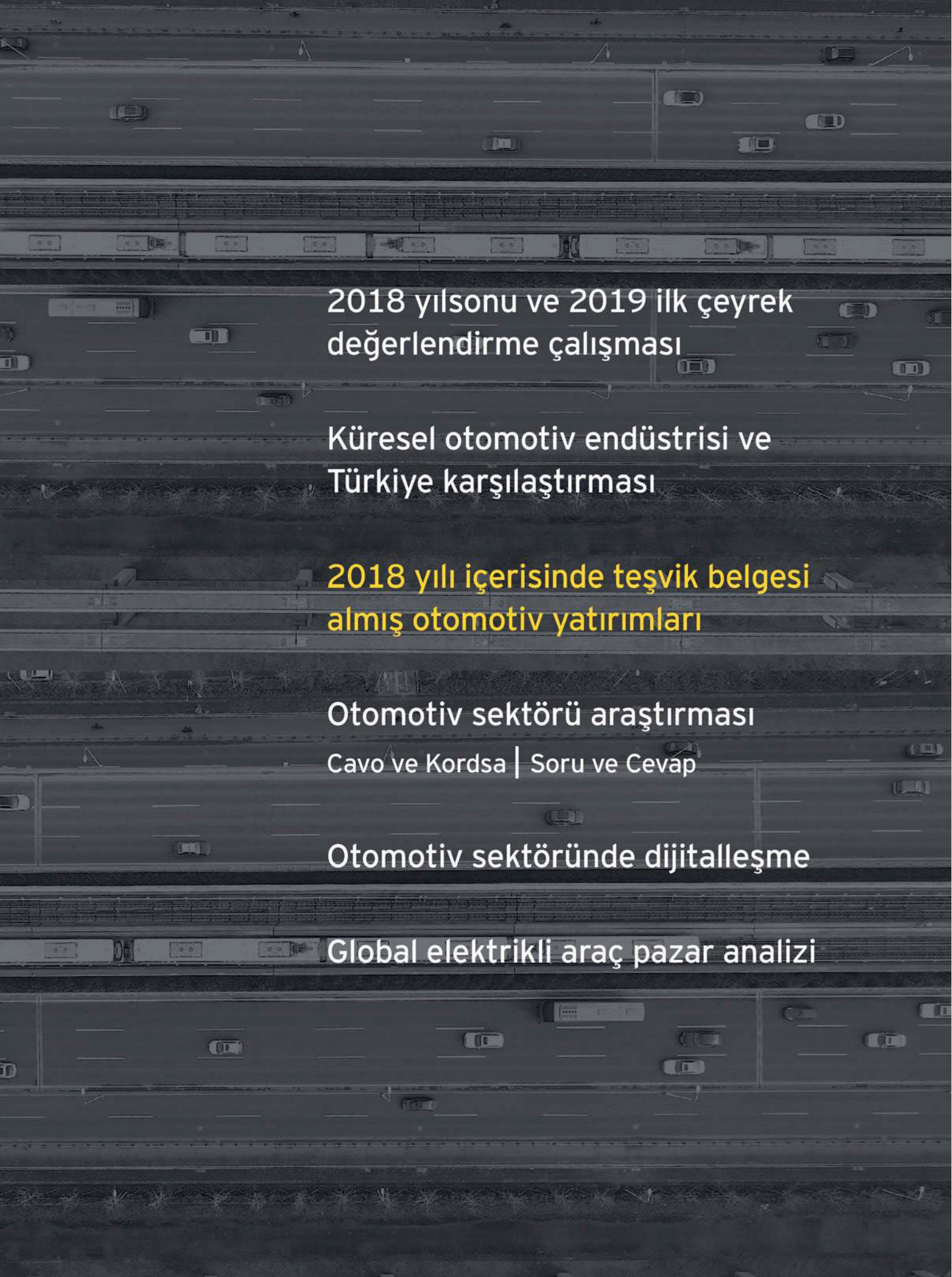




Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu



Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği



2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması

Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Otomotiv sektörü araştırması

Cavo ve Kordsa | Soru ve Cevap

Otomotiv sektöründe dijitalleşme

Global elektrikli araç pazar analizi

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Sermaye türüne göre:

Sermaye türü	Yatırım sayısı
Yerli	184
Yabancı	45
Toplam	**229**

Yatırımın cinsine göre:

Yatırımın cinsi	Yatırım sayısı
Genişleme	163
Komple yeni	47
Modernizasyon	19
Toplam	**229**

Yatırım tutarının sermayesine türüne göre:

Sermaye türü	Toplam yatırım (TL)
Yabancı yatırım	9.624.244.271
Yerli yatırım	3.032.665.856
Toplam	**12.656.910.127**

Yatırımın tutarının yatırımın cinsine göre:

Yatırımın cinsi	Toplam yatırım (TL)
Genişleme	6.669.152.180
Modenizasyon	5.202.641.292
Komple yeni	785.116.655
Toplam	**12.656.910.127**

İstihdamın sermaye türüne göre:

Sermaye türü	İstihdam (Kişi)
Yabancı yatırım	1.819
Yerli yatırım	4.155
Toplam	**5.974**

Yatırımın yapıldığı illere göre:

İl	Yatırım sayısı
Bursa	63
Kocaeli	30
Konya	28
İzmir	19
İstanbul	18
Ankara	16
Tekirdağ	9
Manisa	7
Düzce	5
Sakarya	4
Samsun	3
Bilecik	2
Elazığ	2
Eskişehir	2
Hatay	2
Zonguldak	2
Aksaray	2
Şanlıurfa	2
Balıkesir	1
Bolu	1
Diyarbakır	1
Edirne	1
Erzurum	1
Kırıkkale	1
Kütahya	1
Mersin	1
Osmaniye	1
Siirt	1
Sivas	1
Şırnak	1
Yalova	1
Toplam	**229**

En Büyük 10 Otomotiv Yatırımı (2018)

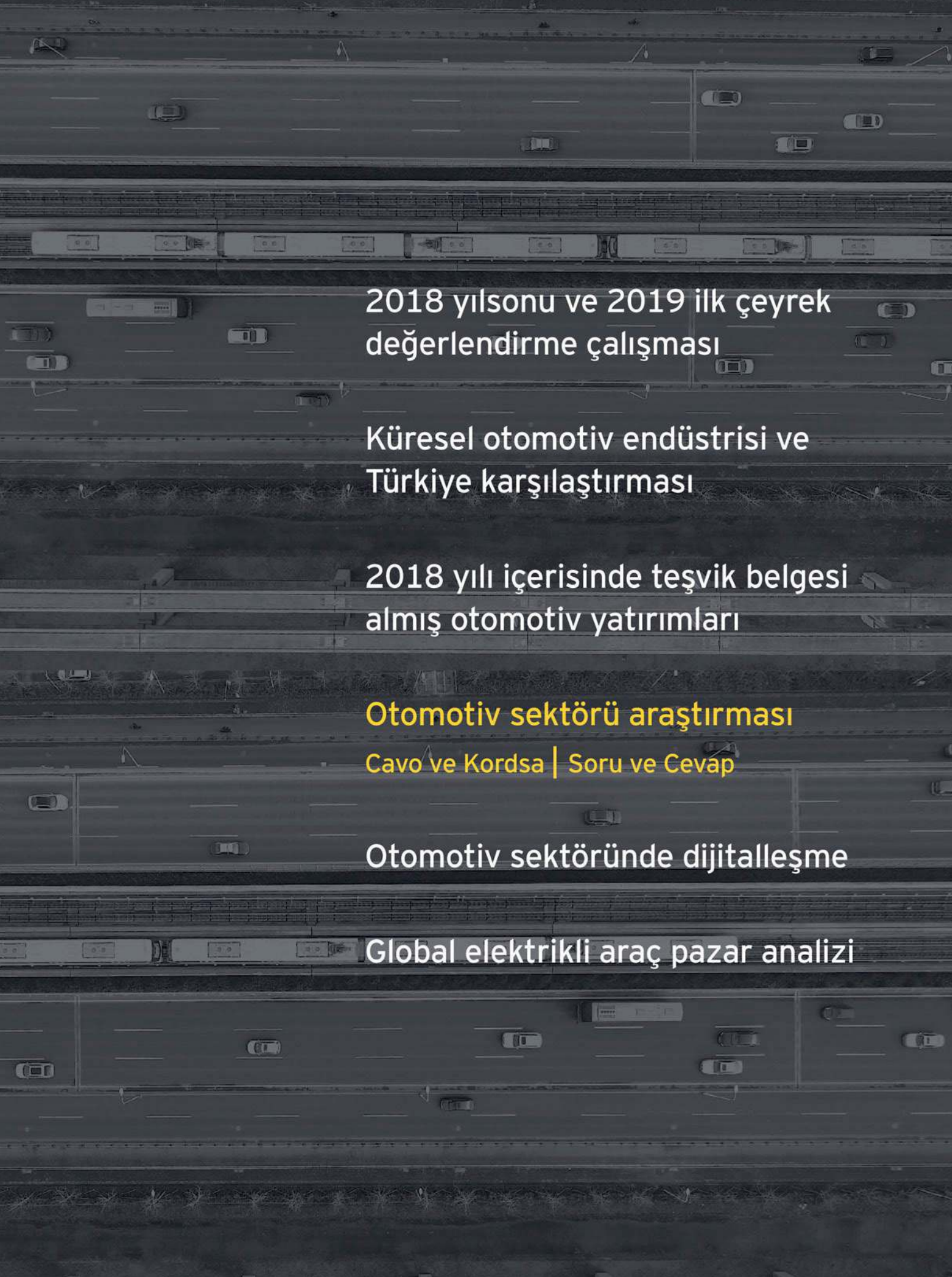
	Firma	Yatırım yeri	Yatırım türü	Sabit yatırım tutarı (TL)	Öngörülen istihdam
1	Oyak Renault Otomobil Fabrikaları A. Ş.	Bursa	Modernizasyon	3.720.413.277	Belirtilmemiş
2	Hyundai-Assan Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kocaeli	Genişleme	1.959.440.000	105
3	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Bursa	Modernizasyon	1.120.000.000	Belirtilmemiş
4	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A. Ş.	Ankara	Genişleme	938.590.000	300
5	Prometeon Turkey Endüstriyel ve Ticari Lastikler A.Ş.	Kocaeli	Genişleme	502.652.000	50
6	Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Bursa	Genişleme	409.000.000	140
7	Ataylar Makina Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	İstanbul	Genişleme	276.150.000	145
8	B-Plas Bursa Plastik San. ve Tic. A. Ş.	Bursa	Genişleme	250.000.000	29
9	Sampa Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Samsun	Genişleme	190.000.000	200
10	Hema Otomotiv Sistemleri A.Ş.	Tekirdağ	Genişleme	181.730.000	21

Kaynak: Bilim ve Teknoloji Bakanlığı

Turquality desteğinden yararlanan otomotiv firmaları 17 firma (Aralık 2018 itibarıyla)
Erkunt
Kırpart
Standart Profil
Sampa
Petlas
BMC
Assanhanil
Karsan
Airtech
İnci Akü
Mutlu Akü
Teklas
Lassa
Hema
Temsa
Otokar
CMS

Authorized Economic Operators (AEO) (Yetkilendirilmiş Yükümlü) otomotiv firmaları
Yiğit Akü
Pirelli
Magnet Marelli
Standart Profil
Tırsan
Yazakı
Bosch
Ford
Mercedes Benz
FIAT
Temsa
Alsin
Karsan
Toyota
Renault
Isuzu
Otokar
BMC
CMS
Honda
Bridgestone
Hyundai
Good Year
Hematrw
Norm Cıvata
ORS
Denso
Autoliv
ZF

Marka Desteği'nden yararlanan otomotiv firmaları 17 firma (Aralık 2018 itibarıyla)
AYD
Bantboru
Ditaş
Fompak
Doğupres
EKU
Tırsan
Platin Akü
Norm Cıvata
Katmerciler



2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması

Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Otomotiv sektörü araştırması

Cavo ve Kordsa | Soru ve Cevap

Otomotiv sektöründe dijitalleşme

Global elektrikli araç pazar analizi

Otomotiv sektörü araştırması | Soru ve cevap

Cavo Otomotiv

1) Türkiye tedarik sanayinin 50 yıllık bir geçmişi var ve bu hali ile küresel değer zinciri içinde kendisine güçlü bir yer edinmiş durumunda. Bununla beraber önümüzdeki dönem otomotiv sanayi için farklı bir dönem olacak, sizce tedarik sanayimizin 50 yıllık tecrübesinden bu yeni döneme aktaracağı en önemli tecrübesi ne olacak?

Türk otomotiv tedarik sanayinin en değerli birikimi hiç şüphesiz yetişmiş ve nitelikli insan kaynağıdır.

Her ne kadar kirli bilgi beraberinde gelse de yeterli bilgi birikimi ve edinilmiş deneyim var ise, eleyerek doğruya ulaşabileceğiniz için günümüzün küreselleşmiş çalışma dünyasında bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı bir gerçek.

Diğer taraftan yeterli finansal kaynağın bulunması durumunda elbette yine doğru ve uygun olanı belirleyebilecek yetenekte olmak kaydı ile teknolojiye de ulaşabiliyorsunuz.

Gerek elde edilen bilginin işlenebilmesi, işe yarar ve kullanılır hale getirilmesi gerek fiziken ulaştığınız teknolojiyi amacınıza uygun kullanabilmeniz ancak ve ancak insan kaynağınızın da doğru olması ile mümkün.

Profesyonel meraka sahip, düşünen, doğru yorumlayan ve her anlamda günümüz teknoljisini kullanarak uygulamaya geçebilen ve tüm bunları otomotiv sektörününün kural, uygulama, gerek ve beklentilerini göz önünde tutarak yapabilen farklı disiplinlerde yetişmiş kişiler hayal dünyasının ürünü değil.

Bugün otomotiv tedarik sanayimizin geldiği nokta yukarıdaki profile yaklaşıklıkla sahip insan kaynağını kesinlikle gerekli kılmakta.Elbette bunun temel nedeni genel bilinirliğe sahip küresel rekabet şartları.

Bir dönem sadece otomotiv tedarik sanayi olarak üretim anlamında rekabet etmekte ve zorlanmakta olduğumuz kuzey Afrika, doğu ve orta Avrupa ülkeleri,Meksika ve Çin ile bugün ülkemizde yerleşik araç üreticileri de kuzey Afrika ve doğu-orta Avrupa ülkeleri özelinde rekabet etmek ve yeni projeleri ve araçları ülkemize çekmekte zorlanmaktalar.

Çözüm ise öncelikle mühendislik ve Ar-Ge olmak üzere üretim özelinde tutturulması gereken kalite seviyesi ile lojistik maliyetlerinde yatmakta.

Otomotiv sektöründe tedarik ve ana sanayi olarak ihracatımızın çok büyük oranda Avrupa ülkelerine yönelik olduğu gerçeğinden hareketle, uzun yıllardır kalite ve lojistik alanında ulaşılan seviye yeterli ve kabul edilebilir olmakla birlikte mühendislik ve ar-ge kilit konumunu korumakta.

Mühendislik ve ar-ge yeteneklerimizin daha ileri seviyelere taşınabilmesi adına önümüzde alınacak yol bulunduğundan, bugüne değin edinilen deneyim ve bilgi birikimini bir "zıplama taşı" olarak kullanma ve kesinlikle metodik olarak ilerlemeye devam etme gereği stratejik anlamda vazgeçilmezimiz olmalıdır.

Bu görüntü bizlere deneyim ve birikimlerimizi nesnel olarak değerlendirebildiğimiz ölçüde yerinde durmayan dünyada bugünden yarına sadece korumayı değil geliştirmeyi ve ilerletmeyi hedeflememiz gereken küresel otomotiv sektöründe alacağımız yer konusunda odaklanmamız gereken en büyük varlığın insan kaynağımız olduğu gerçeğini daha açık bir şekilde anlatamaz.

2) Cavo Otomotiv olarak kendi birikimlerinize baktığınızda değişen otomotiv sanayi içinde hangi yetkinliklerinizin sizi bu dönemde de rekabetçi kılacağını düşünüyorsunuz? Gelecek için planlarınızda hangi alanlara yatırım yapmağı stratejik olarak değerlendiriyorsunuz?

Belki de profesyonel ya da mesleki deformasyonumuz nedeniyle, otomotiv sektöründe ana-tedarik sanayi ayrımı olmadan sürekli olarak geleceği önce kurgulamanın, ardından planlamanın özetle stratejik planların önemini tartışmaya gerek yok.

Vurgulamakla kalmayıp içten bir şekilde itiraf etmemiz gereken, bu stratejik planların kaynağı önemli değil sadece sertifikasyon sistem ve denetimleri ile müşteri isteklerinin bir gereği olmadığı, yaşadığımız gerçekliğin bir parçası olduğudur.

Cavo olarak 7 yıldır sürekli yatırım yaparak büyümekte olan bir organizasyon olduğumuzdan gerçekten, ama gerçekten, 10 yıllık stratejik planlarımızı gereken emeği ve zamanı harcayarak son 5 yıldır yapmayı ve her yıl yenilemeyi başarmaktayız.

Bu çerçevede, küresel sektörün parçası olmak adına sektörümüzde kabul görmüş genel bir uygulama olan "resident engineeer" yaklaşımının dışına çıktık.

Müşterilerimizin mühendislik, ar-ge ve satınalma bölümleri ile gerçek bir bağlantı içinde ve işin "mutfağında" olmak adına önce Ar-Ge Merkezimizi oluşturduk ve süreci 2016 yılında tamamladık.

Hemen ardından Kuzey Amerika ve Almanya mühendislik ofislerimizi kurduk ve ülkemizde yaşanan ekonomik dengesizliğe rağmen yaklaşık 2 yıl süren süreci tamamlayarak 2019 yılı başında sektörde rakibimiz olan ve iki fabrikası bulunan bir Alman firmasını satın aldık.

Önümüzdeki dönemde kısa ve orta vadeli planlarımızda Türkiye ve Slovakya fabrikalarımızı portföyümüze yeni proje ve yeni müşteriler ekleyerek büyütmek bulunuyor.

Yine orta ve ek olarak uzun vadeli planlarımızda ise mevcut ürün gamımızı genişletmek eş planda mühendislik ve ar-ge yeteneğimizi ilerletmek bulunmakta.

3) Otomotiv sanayinde yer alan firmalar için ürün geliştirmeye yönelik mühendislik kapastitesi önemini daha da arttırcak. Sizlerin de bu alana yatırım yaptığınızı biliyoruz. Bu yatırımlar sizler ile araç üreticileri arasındaki ilişkileri hangi yönde değiştirirdi, değerlendirmelerinizi alabilirsek seviniriz.

Otomotiv sektöründe müşterinizin ihtiyaçlarına yanıt verebildiğiniz oranda var olursunuz.

Bu noktada mühendislik yeteneğiniz, bilgi ve birikiminiz ile çözüm üretebiliyor olmanız önemli.

Ama özellikle en vurucu durum ortaya çıkan teknik konulara çözüm üretmek yerine müşterinize maliyet, proses, ağırlık, teknik performans adına önceden çalışılmış ve doğrulanmış öneriler ile gidebiliyor olmanız. İşte fark yaratmak budur.

Biz bu doğrultuda yaşadığımız deneyimler ışığında açık ve seçik olarak gördük ki, bu farkı yaratabildiğiniz oranda müşteri gözünde bambaşka bir yere konumlanıyor, geleneksel müşteri – tedarikçi ilişkisi dışına çıkarak bir "ortak" olarak değerlendiriliyorsunuz.

Bu durumun yarattığı iş olanakları dışında bir de göz ardı edilemeyecek bir "doyum" yönü var; Artan cesaretiniz, teknik yeterliliğinize tazelenen inancınız ve tüm ekibe yayılan heyecan ile motivasyon...

Cavo ailesi olarak olarak asla peşinde koşmaktan vazgeçmediğimiz hayalimiz. İşte bilinen ölçeklere sığmayan gerçek kazanç budur.

EY ve Yatırım Ofisi - otomotiv sektörü araştırması

Sözcü: Ali Çalışkan, Kordsa CEO

1. **Kordsa'yı bir mühendislik, teknoloji firması olarak tanımlamak mümkün mü, çok güçlü bir ARGE yapılanmanız olduğunu biliyoruz bu konuda bilgi alabilir miyiz? Bu arada çok ciddi bir ARGE merkezi yatırımını da gerçekleştirdiğinizi biliyoruz. Bu Merkez ile ilgili de bilgi alabilirsek seviniriz?**

Ar-Ge ve inovasyon kurum kültürümüzün ayrılmaz bir parçası. Çalışmalarımızı iki Ar-Ge merkezi üzerinden yürütüyoruz. Lastik ve inşaat güçlendirme teknolojilerinde hem global pazar hem Türkiye pazarı için inovasyon mutfağı rolü gören İzmit'teki ilk Ar-Ge merkezimiz 2007 yılında kuruldu. Kompozit güçlendirme teknolojileri odaklı olan ikinci merkezimiz ise, Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'ndeki Ar-Ge merkezimiz. Bu merkez hem Türkiye için hem de dünya için örnek bir iş modeli çünkü burada Kordsa ve Sabancı Üniversitesi bir arada temel araştırma, uygulamalı araştırma, teknoloji geliştirme, ürün geliştirme, girişimcilik, üretim süreçlerinin tümü tek bir çatı altında gerçekleştiriyoruz. Merkezimiz Türkiye'de temel araştırmadan prototip parça üretimine kadar destek veren ilk bez ve prepreg üreticisi konumunda ve dünyadaki sayılı test merkezlerinden biri.

Şu anda lastik ve inşaat güçlendirme teknolojilerinde faaliyet gösteren İzmit Ar-Ge merkezimizde ve Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'ndeki Ar-Ge merkezimizde toplamda iki Ar-Ge merkezimizde yaklaşık 100 kişilik bir ekip yeni teknolojiler geliştirmek için çalışıyor. 2019 Mart sonu itibariyle dünya genelindeki toplam buluşumuz 182'ye, patent başvurumuz 770'e ve onaylanmış patentimiz 178'e ulaştı.

İzmit Ar-Ge merkezimizde çevresel etkileri dikkate alarak enerji verimliliğini artıracak ve karbondioksit emisyonlarını azaltacak yeni teknoloji ve yetkinlikler kazandıracak çalışmalar yürütüyoruz. Burada geliştirdiğimiz teknolojilerden en günceli, Alman lastik üreticisi Continental ile ortak geliştirdiğimiz bir formül. Çevre dostu bu yapıştırma teknolojisine Cokoon adını verdik. Resorsinol ve formaldehit içermeyen ve 80 yıllık formülde bir değişiklik anlamına gelen CoKoon ile sektörü dönüştürmeyi hedefliyoruz.

Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'ndeki Ar-Ge merkezi bünyesinde ise farklı disiplinlerden paydaşların katılımı ile uluslararası projelerde yer alıyoruz. Bu projeler arasında Horizon 2020 programı kapsamında Avrupa Birliği destekli kompozit malzemelerin 3 boyutlu yazıcı teknolojisiyle üretimi ve havacılık sektörüne nano malzeme katkılı kompozit tamir malzemelerinin üretimi yer alıyor. Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde geliştirdiğimiz son teknoloji CM14 adlı yeni hızlı prepreg kürlenme sistemi. Bu yeni nesil kürlenme teknolojisi sayesinde otomotiv sektörünün karşılaştığı en önemli zorluklardan olan waterspot ve whitespot oluşumu tamamen ortadan kalkıyor ve kompozit malzemeler otomotiv sektörünün seri üretim hızına yaklaşıyor.

2. **Teknolojinin gösterdiği değişim ve bunun hızı tüm sanayi kolları için yakın zamanda ciddi sonuçlar doğuracak. Malzeme konusunda yapılan çalışmalar ve ilerleme de bu değişim içinde kritik bir yere sahip. Siz bu değişimi hem genel olarak hem de malzeme konusu özelinde nasıl değerlendiriyorsunuz, Kordsa için kritik başlıklar nelerdir?**

Kordsa olarak içinde yer aldığımız üç iş kolunda da stratejik önemi olan pazarlarda yer alıyoruz ve kararlı büyümemizi destekleyecek yatırımlarımızı sürdürüyoruz. İnşaat güçlendirme teknolojilerinde beton yapıların uzun ömürlü ve sağlam olması için çalışırken; lastik güçlendirme teknolojilerinde geliştirdiğimiz inovasyonlarla lastiğin sürtünme direncini azaltıyoruz. Lastik güçlendirme alanındaki inovasyonlarımız ile büyük lastik üreticilerinin stratejik ortağı konumundayız. Sektörün değişen ihtiyaçlarına göre Ar-Ge çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Kompozit teknolojilerinde ise araçların daha hafif ve dayanıklı olmasını sağlayarak yakıt tüketimini azaltıyor, yeni nesil ulaşım araçları için yeni ve sürdürülebilir teknolojiler geliştiriyoruz.

2018 yılının ikinci yarısında kompozit teknolojilerinde Fabric Development, Textile Products ve Advanced Honeycomb Technologies şirketlerini satın aldık. Bu yatırımlar ile ABD kompozit pazarında ve büyüyen havacılık sektörünün tedarik zincirinde güçlü bir oyuncu olma yolunda çok önemli adımlar attık. Uçak parçaları ve uzay araçlarında uzun onay süreçlerini geride bırakmak için tedarik zincirinde onaylı bir firma olan

Axiom Materials'ı satın almak kararı aldık. Bu satın alım ile uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra gelecek nesil ulaşım araçları için ileri kompozit malzeme teknolojilerine yön vereceğiz.

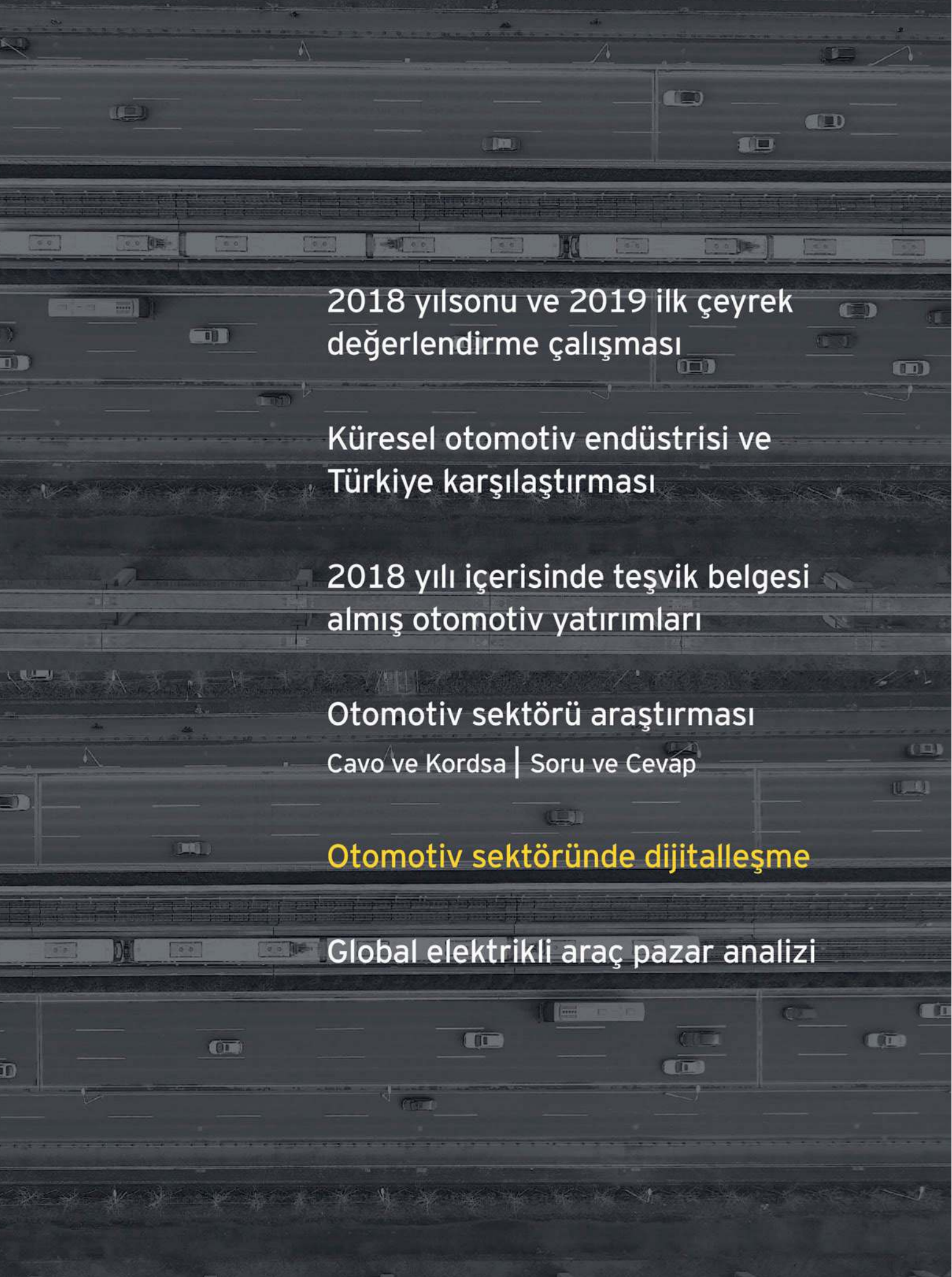
Türkiye'nin kendi sektöründe dünya lideri olan ve teknoloji ihraç eden tek şirketi Kordsa olarak bugün yatırım yaptığımız alanlardaki şirketlerin bilgi birikimi ve tecrübesi ile inovatif bakış açımızı birleştirerek etki alanımızı genişletiyoruz.

3. Bir teknoloji firması olarak muhakkak ülkenin yenilikçilik ekosisteminden yararlanıyorsunuz. Bu ekosistemini bizler için değerlendirir misiniz? Çalışmalarınızda bu ekosistemin hangi unsurlarından en çok yararlanıyorsunuz?

Kordsa'da inovasyon ve Ar-Ge odaklı çalışırken, ortak çalışma kültürünü ve açık inovasyonu benimsedik. Bu anlamda sadece ülkemizin değil, global yenilikçilik ekosisteminden faydalandığımızı söyleyebilirim. Kordsa olarak yeni ve sürdürülebilir teknolojiler geliştirmek için yurtiçi ve yurtdışı birçok üniversite ve kurumla iş birlikleri yapıyoruz; projelerimizin hızlı ve verimli yürütülmesi ve bilgi birikimi sağlanması için ilgili konularda en uzman kişiler, firmalar, kurumlar dünyada nerede ise buluyor ve birlikte çalışıyoruz.

Bu kültürün en büyük yansımalarından biri üniversite ve sanayiyi tek çatı altında buluşturan Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezimiz. Burada daha önce bahsettiğim gibi devam eden farklı proje ortaklarıyla yürüttüğümüz birçok çalışma var. Havacılık sektörüne nano malzeme katkılı kompozit tamir malzemelerinin üretimi üzerinde Avrupa Birliği destekli projede 2 üniversite ve 5 sanayi kuruluşuyla ortak çalışıyoruz. Bu projenin çıktıları, Türkiye havacılık sanayinin önde gelen tamir ve bakım firması tarafından test edilip onaylandıktan sonra kullanılmaya başlanacak. Kompozit malzemelerin 3 boyutlu yazıcı teknolojisiyle üretilmesine yönelik olarak sistem, yazılım ve malzeme geliştirilmesine yönelik DiCoMi projesi ise 11 ülkeden toplam 16 proje ortağının katılımıyla gerçekleştiriliyor.

Yakın zamanda Almanya'da Tire Technology fuarında sektöre tanıttığımız CoKoon yapıştırma teknolojisi de açık inovasyon kültürümüzün bir çıktısı. Continental ile güçlerimizi ve deneyimimizi birleştirerek ortaya koyduğumuz bu çevreci formülü şimdi ücretsiz lisanslama ile tüm sektörün kullanımına açıyoruz. Buna karşılık, bu teknolojinin daha da geliştirilmesi amacıyla lisans sahiplerinin kendi patentlerini dahil oldukları lisans havuzu aracılığıyla havuzun diğer ortaklarına ücretsiz olarak açmasını bekliyoruz. İlgilenen herkes numune talebinde bulunabilir. Yani Kordsa olarak açık inovasyonu desteklemenin yanı sıra sektörün tüm oyuncularını da açık inovasyona dahil olmaya çağırıyoruz. Zira inovasyonun tek başına yürümek için uzun ve zorlu bir yol olduğunu düşünüyoruz.



2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması

Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Otomotiv sektörü araştırması

Cavo ve Kordsa | Soru ve Cevap

Otomotiv sektöründe dijitalleşme

Global elektrikli araç pazar analizi

Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

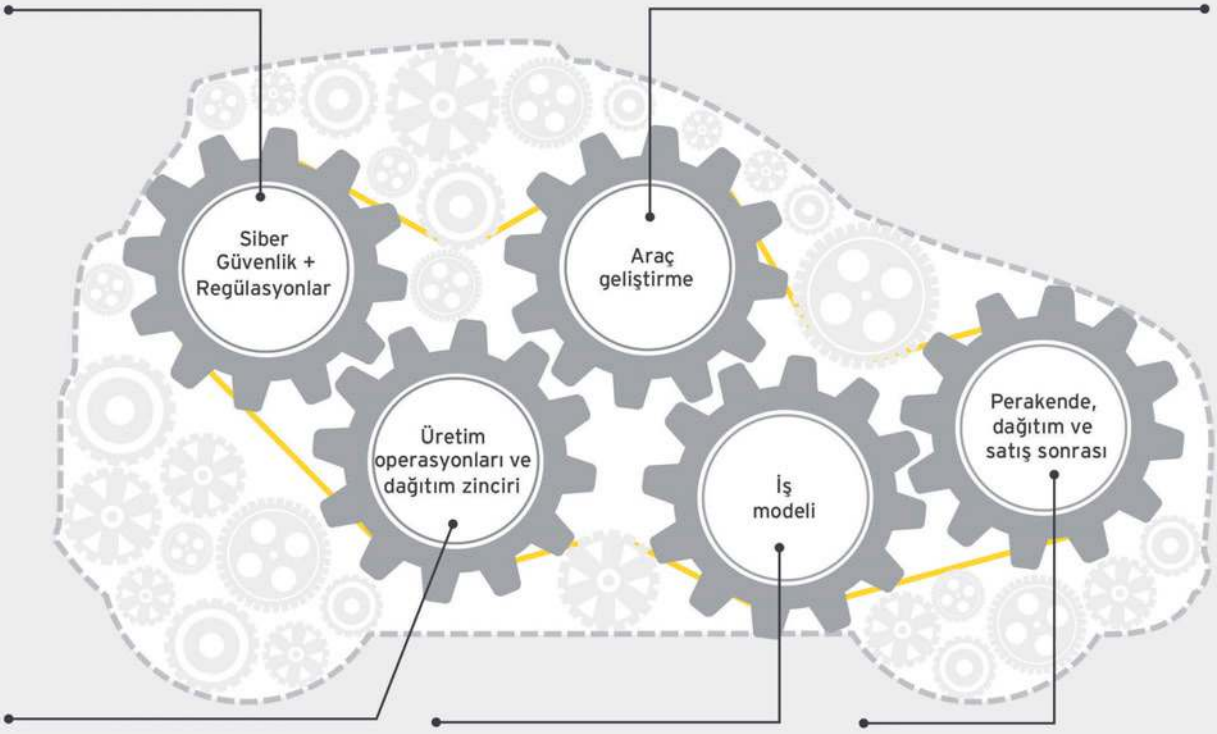
Yön belirleyici bir mega eğilim olan dijital, otomotiv ekosistemini dönüştürüyor.

- Yıllar boyunca otomotiv oyuncuları kendilerini koruyan klasik avantajlara sahipti: güvenilir markalar, üretim mükemmelliği, koruyucu düzenlemeler ve büyük ölçek.
- Fakat iş faaliyetlerinde yıkıcı etkisi olan dört kuvvetin, yani bilginin varlığı ve erişilebilirliği; işlem maliyetlerinin azalması; kararların yerinden verilmesi ve demateryalizasyonun, birleşik etkisiyle sağlanan dijitalleşme çağının ilerleyişi, otomotiv endüstrisinin hızlı dönüşümüne yol açmış, böylece yeni olasılıkları ve güçlükleri beraberinde getirmiştir.
- Dijital ekonomi, otomotiv sektörüne girişin önündeki engelleri yıkmaktadır ve bu durum daha fazla oyuncunun sektöre girmesine zemin hazırlamıştır.
- Dolayısıyla, dijital teknolojiler ekosistem genelindeki şirketlerin temel işlemleri dönüştürmesini gerektirmektedir.
  - Yeni oluşturulan bu dijital ekonomi, otomotiv ekosistemindeki oyuncuları, temel operasyonlarını dönüştürmek için dijital teknolojilerden yararlanmaya, ancak bununla birlikte yönetmeliklere uymaya, veri gizliliğini emniyete almaya ve aynı zamanda kendilerini siber tehditlerden korumaya zorlamaktadır.
- Bu kısım, dijital teknolojilerin otomotiv değer zinciri genelindeki stratejik engellerin üstesinden gelmeye nasıl yardımcı olduğu hakkında kapsamlı bir görüş sunacaktır.

Otomotivde değişimin itici etkenleri

Kolaylaştırıcı bir teknoloji olarak dijital, otomotiv ekosistemine değişimin itici güçleri tarafından yönetilen stratejik zorlukların aşılmasında yardımcı olabilir.

- Yeni mobilite tüketicileri için dijital açıdan etkinleştirilmiş yeni teklifler geliştirin. (örneğin otomobil ortak kullanımı, hizmet olarak mobilite)
- Sabit, mobil ve sanal iletişim kanalları yoluyla tutarlı bir müşteri deneyimini güvenceye alın.
- Veri gizliliğini ve siber güvenliği yönetin, kişiselleştirilmiş deneyim sunmak ve işbirliğine dayalı bir ekonomide sadakati güvenceye almakiçin dijital müşteri kimliğinden yararlanın.
- Talebi anlama amaçlı gelişmiş analizlerden, bulut tabanlı işbirliği platformlarından ve gerçek zamanlı finans analizi araçlarından yararlanın.
- Paylaşılan hizmetlerin verimliliği için Robotik Süreç Otomasyonunu (RPA), işletim verimliliğini artırma amacıyla dahili ve çok işletmeli işbirliğini geliştirmek için bulut teknolojisini kullanın.
- Süreçlerin, akıllı fabrikaların ve akıllı varlık yönetiminin elektronik veri toplama olanaklarından yararlanın.



- Merkezî olmayan mobiliteyi geliştirmek için blok zincirinden yararlanın ve hem müşterilerle hem de tüketicilerle doğrudan bağlantı kurmak için birden çok platform (mobil uygulamalar, rehber robotlar) kullanın.
- İyileştirilmiş işbirliği için bulut platformlarından yararlanın ve dağıtık yenilikçiliğe odaklanmak için yeni kurulan işletmelerle yakın bağlar geliştirin.
- Çevik ve hızlı yenilikçilik için iki hızlı bilişim ve mikro hizmetler mimarisi modelleri gibi bilişim sektöründen modeller kullanın.
- Havadan (OTA) güncellemelerden, gelişmiş tasarım tekniklerinden ve topluluk işbirliği modellerinden yararlanın.
- Artırılmış Gerçeklik (AR), Sanal Gerçeklik (VR) ve simülasyonlar gibi öngörücü analizler ve dijital teknikler kullanın.
- Yenilikçilik laboratuvarlarını ve gerçek zamanlı analizleri kullanın, kilit süreçler üzerinde görünürlüğün artırılması ve dalgalanmalara karşı hazırlık için eğilimi sosyal dinleme yoluyla değerlendirin.
- Uyumluluğu ve kaliteyi iyileştirmek için RPA'yı kullanın.
- Otonom veri yönetişimi yapısını temin etmek için blok zincirinde akıllı sözleşmeleri uygulamaya koyun.
- İleri siber güvenlik önlemleri alın. (veri paylaşımının şifrelenmesi)
- Dahili ve çoklu işletmeli işbirliğini ve görünürlüğü temin etmek için bulut platformları kullanın.

Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Dijitalleşme ve evrilen otomotiv sektöründe dijitalin rolü

İlk dalgalar çevremizdeki dünyayı eşi görülmemiş bir şekilde, müşterinin yeni merkez noktası haline geldiği akıllı ve bağlantılı bir ekosisteme çoktan dönüştürdü.

Kaynak: EY analizi

Bu hızlı ve kapsamlı büyüme sonucunda, iş karışıklığına yol açan dört kuvvet ortaya çıktı.

1 milyon ABD $

550 milyar ABD $

Demateryalizasyon

- Günümüzde ortalama bir cep telefonunda, 1980'lerde değeri bir milyon doları aşan teknolojiler bulunuyor.

İşlem maliyetlerinin düşmesi

- Blok zinciri teknolojisi küresel işletmelere yılda 550 milyar ABD$ tasarruf sağlayabilir.

İş karışıklığına yol açan dört kuvvet

UBER

2 trilyon arama / **5** milyon yıl

Karar almanın merkezden uzaklaşması

- Uber, sezgisel platformu sayesinde, sunulan hizmetlerin doğasının ve niteliğinin belirlenebilmesi de dahil olmak üzere taksi sürücülerinin ve müşterilerin etkileşimin ana koşulları üzerinde kontrole sahip olmalarını sağladı.

Bilginin varlığı ve erişilebilirliği

- Google'da her yıl 2 trilyon arama yapılıyor.
- Bir kişinin, 2019 yılında küresel IP ağlarından bir ayda geçen miktardaki videoyu izlemesi 5 milyon yıldan uzun sürer.

Dijital öncesi çağın silolarını yıkan kuvvetler

Kaynak: CoinDesk, Big Think, CISCO Görsel Ağ Endeksi; Sunan: Digital Advisory GSA CSO ekibi

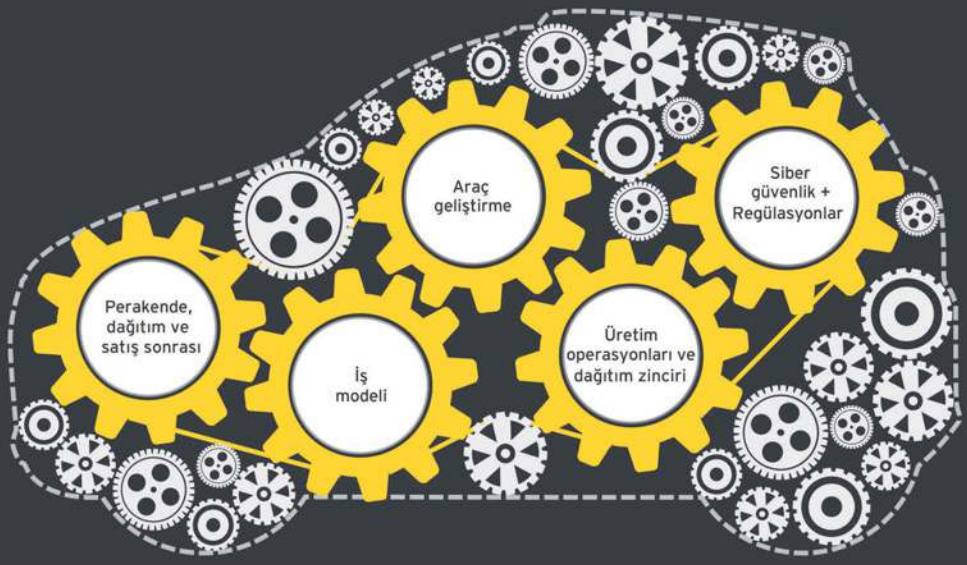
T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI
YATIRIM OFİSİ

EY

Otomotiv endüstrisi için bu ne anlama geliyor?

Dijital, son on yıl boyunca küresel otomotiv ekosistemini şekillendiren değişimin başlıca itici güçlerinin temel bir parçasıdır.

... sonucunda oluşan aksaklığı analiz etmek için otomotiv ekosistemini beş kısma ayırmaktayız.



Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Dijitalin otomotiv sektöründeki stratejik sonuçları

Hem müşterilerle hem de tüketicilerle sürekli bir ilişkinin geliştirilmesi ve sahiplenilmesi ile sadakatin sürdürülmesi en büyük zorluklardır.

Perakende, dağıtım ve satış sonrası

Stratejik zorluklar	Kolaylaştırıcı unsurlar	Dijitalin rolü
Geleneksel müşteriler ve yeni mobilite tüketicileri ile ilişkiyi sahiplenin.	▸ Müşterileri (belediyelerden taksi duraklarına uzanan) tüketicilerden ve hatta sürücülerden sahiplik ve erişim tercihlerine göre ayıran yeni bir segmentasyon planlayın. ▸ Farklı coğrafyalarda sahipliğe kıyasla erişim için çok aşamalı tüketici tercihlerini anlayın.	▸ Satış süreci dahil müşteri yolculuğunu dijitalleştirin ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uyan paketler yaratın. ▸ İçgörünün yönlendirdiği kişiselleştirilmiş etkileşimlere sahip olmaya yönelik müşteri analizleri. (sosyal medya analizleri, gizli müşteri, anket vb.) ▸ Yeni mobilite tüketicileri için dijital açıdan etkinleştirilmiş yeni teklifler geliştirin. (örneğin otomobil ortak kullanımı, hizmet olarak mobilite)
İşleme dayanan ürün yaklaşımından tüketici merkezli hizmetler modeline kayın.	▸ Yaşam döngüleri boyunca ilgili temas noktalarını oluşturmak için iyi tasarlanmış ve anlaşılmış bir müşteri/tüketici seyahati geliştirin. ▸ Müşterilere veya tüketicilere kesintisiz bir çevrimiçi ve çevrimdışı deneyim sunmak için çok kanallı bir marka yönetim stratejisi tasarlayın.	▸ Büyük veri yönetimini (CRM, sosyal medya analizi, bağlantılı araç verileri,DMS vb.) müşteri beklentilerini karşılamak üzere koordine edin. ▸ Sabit, mobil ve sanal iletişim kanalları yoluyla tutarlı bir müşteri deneyimini güvenceye alın. ▸ Toplam araç sahipliği deneyimi boyunca (ve hatta araç satıldıktan sonra) dijital müşteri katılımını kolaylaştırın.
İşbirliğine dayalı bir ekonomide sadakati sağlayın.	▸ Odak noktasını aracı sürme deneyiminden marka deneyimine kaydırın. ▸ Sadakat yönetim programları geliştirin. ▸ Esnekliği artırmak için dağıtım ağlarını geliştirin ve hem çevrimdışı hem de çevrimiçi temas noktalarını artırın.	▸ Veri gizliliği sorunlarını ve siber güvenliği yönetin. ▸ Araca binen kişi değiştikçe (paylaşılan mobilite ortamlarında) markaya dayanan tutarlı bir kullanıcı deneyimi sunmak için (örneğin koltuğun konumlandırılması ve bilgi-eğlence) dijital müşteri kimliği ve tercihlerinden yararlanın.

Dijital teknolojilerin yardımıyla yeni iş modellerinin inşası, sürdürülebilir büyümeye yönelik sıçrama tahtası görevi görecektir.

İş Modeli

Stratejik zorluklar	Kolaylaştırıcı unsurlar	Dijitalin rolü
Müşterilere (ürünlerin sahipleri) ve tüketicilere (kullanıcılar) belirgin ve farklı bir değer önerisi sunun.	▸ Müşterilerin ve tüketicilerin mobilite paketlerini özelleştirmelerine yardımcı olan değer önerileri oluşturun: araçların satın alınmasından çok sayıda birinci sınıf üst düzey hizmete (müzik ve video akışı) erişimi içeren bir paketin tasarlanmasına kadar farklı seçenekler sunarak bunu yapabilirsiniz.	▸ Müşterileri ve tüketicileri davranış kalıplarına (sosyal, sürüş) göre gruplamak ve ayrıca öngörücü bakım, araç içi içerik, telif haklarına veya sadakate dayalı hizmetler gibi diğer üst düzey hizmetleri sunmak için gelişmiş analiz sistemlerinden ve Nesnelerin İnterneti'nden (IoT) yararlanın. ▸ Müşterilerle ve tüketicilerle satış ve özelleştirmeye yönelik doğrudan temas noktaları olarak kullanmak üzere çok sayıda platformdan (mobil uygulamalar, rehber robotlar) yararlanın. ▸ Merkezî olmayan mobiliteyi geliştirmek için blok zincirini uygulamaya koyun.
İlerici ve yıkıcı iş modeli yeniliklerinin hızlarını dengeleyin.	▸ İlerici ve yıkıcı iş modellerinin sunumunu dengeleyecek şekilde organizasyon yapısını yeniden tanımlayın. ▸ Çok işletmeli işbirliğini sağlamaya yönelik teknolojilerden yararlanın. ▸ Yeni kurulan işletmelerle bağlantı kurun.	▸ Daha iyi işbirliği için ve düz bir hiyerarşi geliştirmek amacıyla bulut platformlarından yararlanın. ▸ Dağıtık yenilikçiliğe odaklanmak için yeni kurulan işletmelerle yakın bağlar geliştirin.
Yeniliği yönlendirin.	▸ Yeni gelir akışlarının büyümesini destekleyin ve mevcut gelir akışlarını koruyun. ▸ Hizmet odaklı bir şirket kültürü inşa edin: özelleştirme ve bireysel tercihlere uyarlama. ▸ Hacim eksenli ölçümden varlık kullanımına ve sürülen kilometreye kadar ölçütler üzerinde yeniden düşünün.	▸ Varlıkların gelir kaynağı haline getirilmesini sağlayın: "İçinde Kalınacak Araç" – araçların internet satışı, mola alanı, eğlence alanı, elektrik şebekesi vb. olarak kullanımı. ▸ Çevik ve hızlı yenilikçilik için iki hızlı bilişim ve mikro hizmetler mimarisi modelleri gibi bilişim sektöründen modeller kullanın.

Teknolojik değişimlere ayak uydurma, ilerici ve yıkıcı yeniliklerin ve dalgalanmaların dengelenmesi, "araç geliştirme" bakış açısından en büyük güçlüklerdir.

Araç geliştirme

Stratejik zorluklar	Kolaylaştırıcı unsurlar	Dijitalin rolü
Piyasaya sürme hızını artırın.	▸ Araç geliştirme döngülerinin kısaltılması. ▸ Araçların güncelliğini korumak için havadan (OTA) güncellemelerin kullanımı. ▸ Yerel esnekliği korurken verimi artırmak için süreçlerin standartlaştırılması.	▸ Yazılımlardan ve V2X bağlanırlığından yararlanma. ▸ İleri tasarım tekniklerinin (sanal prototip vb.) kullanımı. ▸ Ürün tasarımı ve geliştirme aşamalarında topluluk işbirliği modellerinin entegre edilmesi.
İlerici ve yıkıcı yeniliklerin hızlarını dengeleyin.	▸ Özelleştirmeye olanak tanıyan modüler platformların kullanılması. ▸ Web ile entegre, özelleştirilebilir, otonom ve çevreci araçların geliştirilmesi. ▸ Teknoloji değişimine ayak uydurulması: donanımların raf ömrünün artırılması.	▸ Önemli iş kararları ile aynı doğrultudaki öngörücü analizlerin yürütülmesi. ▸ AR, VR ve simülasyonlar gibi dijital tekniklerden yararlanma. ▸ Tüm müşteri ile temas noktalarının ve içeriğin dijital "etiketlenmesine" izin verilmesi.
Pazara ve talep dalgalanmalarına karşı hazırlık.	▸ Evrilen müşteri ihtiyaçlarına ilişkin anlayışın oluşturulması ve bu doğrultuda yeniden yapılandırmayı sağlayan araçların tasarlanması. ▸ Yeni gelişen eğilimlerin tanımlanmasında hızlı davranma ve daha hızlı değişme.	▸ Dalgalanmayı öngörmek ve bu doğrultuda geliştirme aşamasında ürün özelliklerini yeniden tanımlamak için kilit bir farklılaştırıcı haline gelmek üzere en gelişmiş ve gerçek zamanlı analiz yeterliliklerinin kullanılması. ▸ Sosyal dinleme ve yenilikçilik laboratuvarları yoluyla eğilimin fark edilmesi. ▸ Önemli süreçler ve faaliyetlere ilişkin itici etkenler üzerinde artırılmış görünürlük ve kontrolün elde edilmesi.

Yeni iş modelleri hem imalat hem de dağıtım zinciri operasyonlarının yakın entegrasyonunu gerektirir.

Üretim, dağıtım zinciri ve operasyonlar

Stratejik zorluklar	Kolaylaştırıcı unsurlar	Dijitalin rolü
Dalgalanma ve değişkenlere karşı hazırlanın.	▸ Dağıtım zinciri görünürlüğünü ve esnekliğini geliştirin. ▸ Kırbaç etkilerini azaltmak için dağıtım zincirinin eşzamanlamasını kolaylaştırın. ▸ Rakiplerle mücadele için fiyatlandırma stratejileri geliştirin. ▸ Etkili işbirlikçi planlamayı sağlayın.	▸ Talebi öngörmek için pazar ve planlama verilerini ilişkilendirerek talep algılamaya ilişkin ileri analizler uygulamaya koyun. ▸ Talep tanımlama ile üretim arasında gecikme süresini en aza indirmek için bulut tabanlı işbirliği platformlarını ve RPA'yı kullanın. ▸ Otomatik depolama ve toplama sürecinden yararlanın. ▸ Gelişmiş fiyatlandırma stratejilerine olanak tanımak için gerçek zamanlı finans analizleri uygulayın.
İşletim verimliliğini iyileştirin.	▸ Uzaktan ve esnek çalışmaya izin veren daha kapsamlı ve daha hızlı iletişimi mümkün kılın. ▸ Envanter maliyetlerini aktifleştirin ve yönetin, hattın hizmet dışı kaldığı süreyi en aza indirin. ▸ Sınırlı kaynaklarla rekabet baskılarına yanıt verin. ▸ Etkili işbirlikçi planlamayı sağlayın. ▸ Birimlere ayrıştırmayı ve parçaların azaltılmasını eşzamanlı hale getirin.	▸ Daha hızlı karar almak için öngörücü analizler uygulamaya koyun. ▸ Robotları ve gelişmiş analiz sistemlerini kullanarak hat içindeki aksaklıkları tespit edin ve önleyin. ▸ Paylaşılan hizmetlerin verimliliği için Robotik Süreç Otomasyonu'nu (RPA) entegre edin. ▸ Dahili ve çok işletmeli işbirliğini iyileştirmek için bulut teknolojisini kullanın. ▸ Kağıtsız ofisi ve dijital kayıt yönetimini mümkün kılın ▸ "Stok tükenmesine yakın" durumların tanımlanması yoluyla stok dışı kalma durumlarının önlenmesine yönelik talep algılama.
Üretim ve dağıtım zincirinin yeniden icadı.	▸ Anormalliklerin ve aykırılıkların belirlenmesi için önemli süreç analizlerini uygulayın. ▸ Akıllı fabrikalar kurun. ▸ Kitlesel bireyselleştirmeyi entegre edin. ▸ Lojistiği daha verimli yönetin. ▸ İmalattaki toplam ekipman verimliliğini (OEE) optimize edin.	▸ Lojistiği ve operasyonları iyileştirmek için Nesnelerin İnterneti (IoT) tarafından yönlendirilen süreçlerin verilerini elektronik olarak toplayın. ▸ Akıllı varlık yönetimine olanak tanıyın. ▸ Akıllı fabrikadan yararlanın. ▸ Dijital ikmali temin edin. ▸ Akıllı izleme ve son kilometre teslimat olanağı sağlayın.
Yeteneklerden yararlanmak ve yetenekleri çekmek için evrilen işyeri modelleri.	▸ İşgücü üretkenliğini ve personel katılımını artırın. ▸ Yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması dahil yetenek yönetimi yapılarını bütüncül olarak uyarlayın. ▸ Teşvikleri ve performans yönetimini uyumlu hale getirin.	▸ Toplama işleminin verimliliğini, prototip testlerini ve eğitimi iyileştirmek için AR ve VR gibi görselleştirme teknolojilerini kullanın. ▸ Bilgi paylaşımı ve Kilit Performans Göstergesi (KPI) yönetiminin oyunlaştırılmasını sağlayın. ▸ Eğitim sürecini optimize etmek için işbirliğine dayalı bilgi yönetimi paketlerine olanak tanıyın.

Daha sıkı denetim ve hesap verilebilirlik gereklerinin karşılanması, verilerin sahipliğinin tanımlanması ve tedarik zinciri riskinin yönetimi, güven oluşturmaya yönelik stratejik zorunluluklar haline gelmektedir.

Regülasyonlar ve Siber Güvenlik

Stratejik zorluklar	Kolaylaştırıcı unsurlar	Dijitalin rolü
Daha sıkı inceleme ve hesapverirlik gereklerinin yanıtlanması	▸ Düzenleyici mevzuat radarının ve değişiklik yönetiminin sağlanması ▸ Emisyon uyumluluğu, siber güvenlik vb. hususların ürün geliştirme aşamasından itibaren inşa edilmesi ▸ İlgili taraflarla, regülatif kurumlarla ve hükümetle, regülasyon gündeminin geliştirilmesine yönelik işbirliği yapılması ▸ Araç geri çağırma ve arıza durumunda sorumluluğun üstlenilmesi ve şeffaf davranılması	▸ Ekonomik katma değeri göstermek için raporlama süreçlerini güçlendirmek amacıyla dijitalden yararlanılması ▸ Veri gizliliği ve siber güvenliğin sağlanması ▸ Şeffaflık için ve menşei etkili bir şekilde izlemek için dijital teknolojiden yararlanılması
Değer zinciri genelinde veri sahipliğinin tanımlanması	▸ Ortaklarla güçlü ittifakların ve ortaklıkların oluşturulması ve net sözleşmelerin yapılması ▸ Veri paylaşımı ve ekip oluşturma yoluyla organizasyon silolarının yıkılması	▸ Otonom veri yönetişimi yapısını temin etmek için blok zincirinde akıllı sözleşmelerin oluşturulması ▸ Üst düzey siber güvenlik önlemlerinin alınması (veri paylaşımının şifrelenmesi) ▸ Otomotiv verilerinin gelir kaynağı haline getirilmesi – "Ürün olarak veri" – örneğin özelleştirilmiş sigorta paketlerini tasarlamak için üçüncü taraf sigorta şirketleriyle veri paylaşımı ortaklıkları ▸ Dahili ve çok işletmeli işbirliğini ve görünürlüğü temin etmek için bulut platformlarından yararlanılması
Tedarik zinciri riskinin. yönetilmesi	▸ Operasyonel maliyetleri önemli oranda artırmadan araç geri çağırma ve kalite sorunlarına hızlı uyum sağlama esnekliği ▸ Tedarik zinciri ağının veri ve siber güvenlik ihlallerine karşı korunması	▸ Sistem genelinde şeffaflığın ve menşe takibinin* iyileştirilmesi için blok zincirinden yararlanılması ▸ Bulut tabanlı işbirliği platformlarının kullanılması * Menşe takibi: Bir şeyin menşe yeri veya bilinen en eski geçmişi.

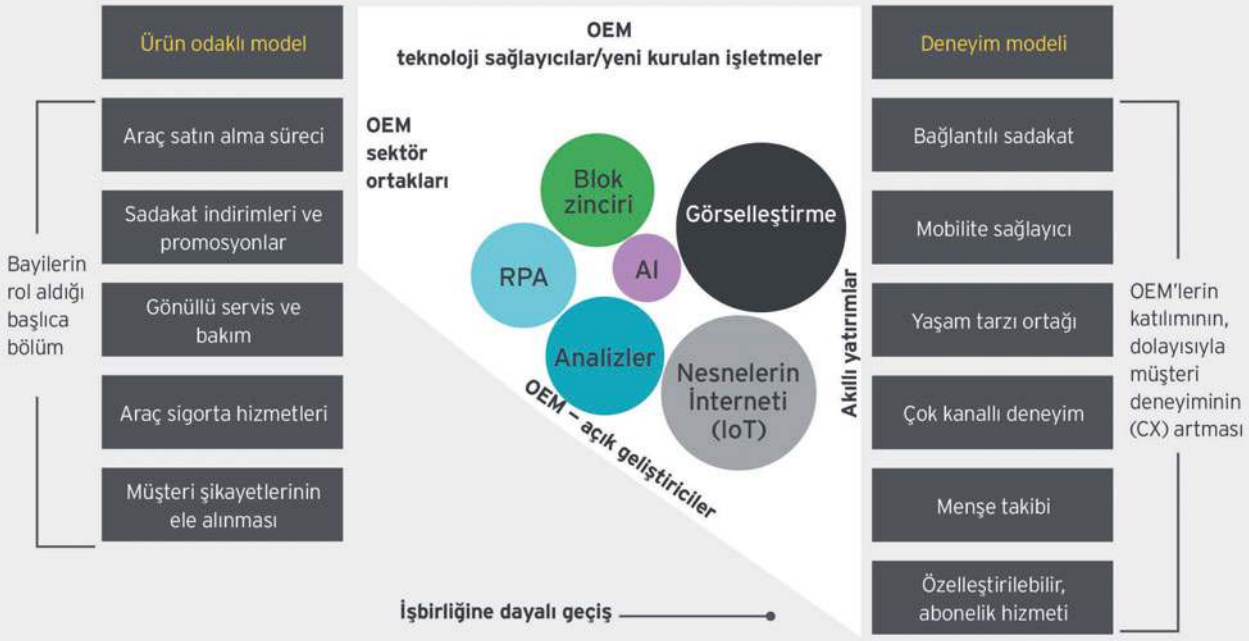
Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Ek

Stratejik Sonuçlar – Perakende, dağıtım ve satış sonrası

Sektör, ürün odaklı bir modelden işbirliğinin mümkün kıldığı deneyim modeline geçiş ihtiyacı duymaktadır.

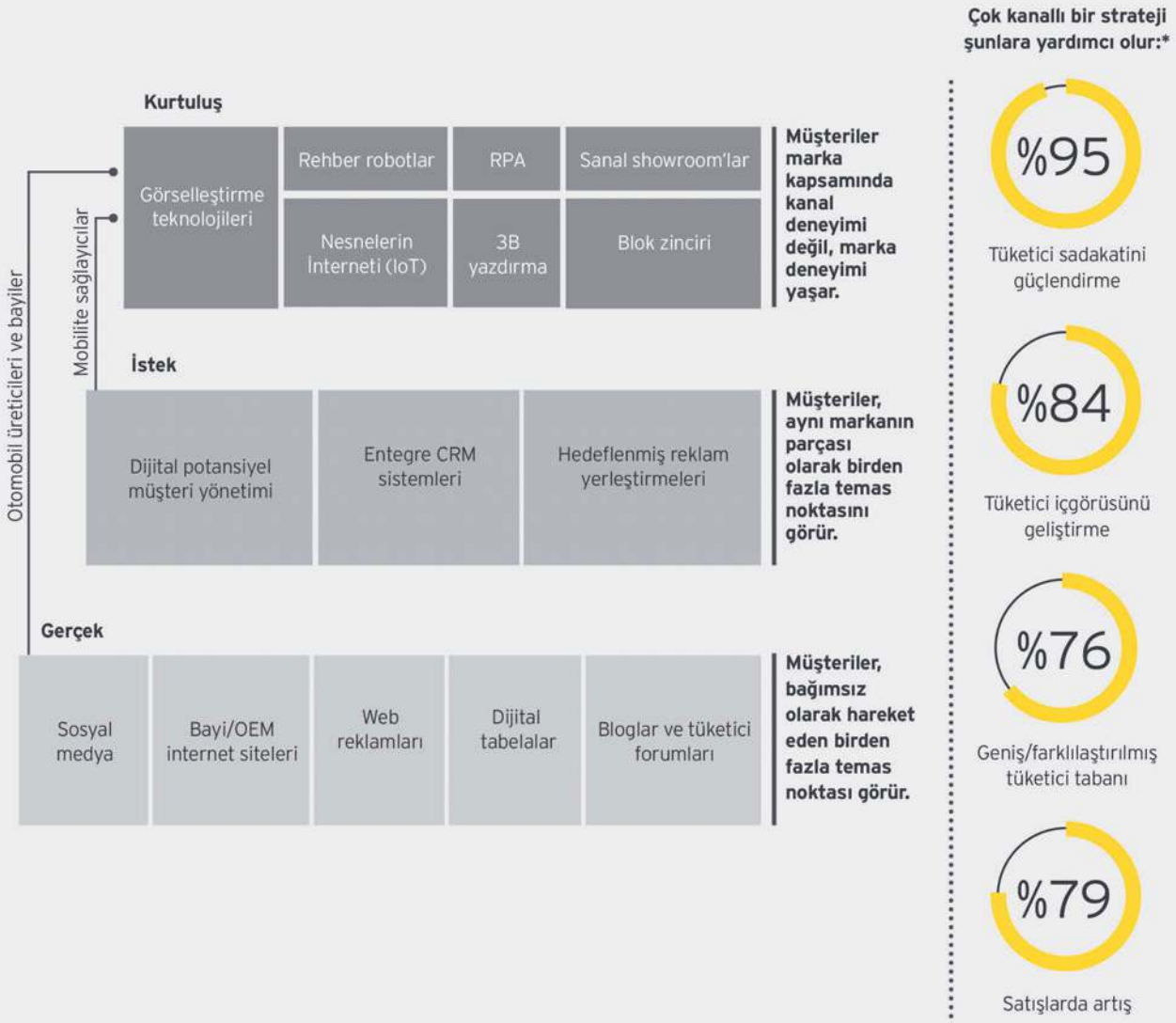
- Günümüzde otomotiv endüstrisinin ürün odaklı, geleneksel iş modelleri, sürücülerin ve araç yolcularının beklentilerini ancak kısmen karşılayabilmektedir.
- Tüketicilerin ihtiyaçlarını eşit kişiler arası araç paylaşımından taksi ve dolmuş kullanımına uzanan paylaşımlı mobilite çeşitleri ile karşılayabilmesi nedeniyle, otomotiv üreticileri tüketicilerle ilişkilerini entegre mobilite sağlayıcılara kaptırma riskiyle karşı karşıyadır.
- Sektörün, yeni teknolojilere ayak uyduran araç merkezli entegre bir sistem sunulması, mevcut ürün tasarımı geliştirme ve teslimatı araçlarından faydalanılması ve otomobillerin çok özel deneyimler sunarak kişisel mobilitenin merkezinde kalmasını sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmasının üzerinde durması gerekmektedir.



Kaynak(lar): EY analizi

Geleceğin otomotiv perakendesi "tuğlalar" ile "tıklamaların" bir karışımı olacak.

- Müşteriler (mevcut durumda) birbirinden bağımsız hareket eden çok sayıda temas noktası görmekte, perakendecilerin kanal bilgi birikimi ve operasyonları teknik ve işlevsel silolarda bulunmaktadır.
- Evrilen müşteri deneyimleri ve yeni mobilite çözümlerindeki ilerleme, müşterilerin OEM'ler ile etkileşimde bulunma biçimini değiştirmiştir. Mobiliteye talep halinde anında erişim isteği ve eğilimi, müşteri sadakatini riske atmıştır.
- Bu nedenle, müşterilere kullanım süresi boyunca dijital ve fiziksel kanalları harmanlayan, kişiselleştirilmiş ve tutarlı bir marka deneyiminin sunulması kritik önem taşımaktadır.



*Kaynak: Reengineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow, EY, 2015.

Otomotiv sektörünün, değişen mobilite tercihlerini karşılamak için mevcut değer önerisi ve dağıtım ağı üzerinde yeniden düşünmesi gerekecektir.

- Geleneksel olarak, araç satın alma kararları marka deneyimi ve sahip olma maliyeti tarafından belirlenir. Ancak giderek, tüketicilerin sadakati sermaye yatırımlarından veya belirli bir marka veya hizmet sağlayıcıyla yapılan sözleşmelerden bağımsız hale gelecektir.
- Özellikle dünya nüfusu mega şehirlere göç ettikçe otomotiv endüstrisinin değişen mobilite tercihlerini karşılamak için değer önerilerini tekrar düşünmesi gerekecektir. Müşterilerin yeni kullanım süreleri, yeni teknolojileri ve yeni müşteri bakış açısını yansıtan tamamen farklı yeni temas noktaları, kanal ve içerikler gerektirmektedir.

Mobilite tercihlerini müşterilerin belirlemesi

Kişiselleştirilmiş mobilite paketlerinin sunulması

Müşteriler için birden çok ulaşım yöntemine erişim

Odağı otomobil satışından bir mobilite sağlayıcı haline gelmeye kaydırın

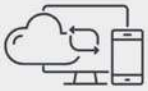
358 €/ay

Kişisel araç
- 24 aylık sözleşme
- Bakım paketi

100 €/ay

Şehir içi mobilite paketi
- Sınırsız şehir içi yolculuk
- 2 günlük büyük araç kiralama

Esnekliği artırmak için dağıtım ağını geliştirin ve ilgili temas noktalarını artırın



Çevrimiçi portalların ve satış yerlerinin kullanımı

Alternatif perakende satış biçimleri
- İkinci el araç merkezleri
- Test sürüşü merkezleri
- Deneyim merkezleri

Doğrudan satış

Kaynak(lar): EY analizi

Çok sayıda kanalı kullanma stratejisi, müşterilere kanalları kullanma ve birinden diğerine geçiş konusunda en büyük özgürlüğü ve esnekliği sağlar.

- Çok kanallı marka yönetimi, tüm olası kanallar genelinde tutarlı marka ve müşteri deneyimi için güçlü bir araçtır.

Çok kanallı bir deneyimde fiziksel alanın rolü

Yeni X45L modeli

Günaydın Bay Johnson. Üç gün önceki teslim gününü hatırlıyor musunuz?

Deneme sürüşünüzü programlayın

Barkodları tarayın ve KuzeyAmerika Uluslararası Otomobil Fuarı'ndaki X45L Lansmanını seyredin

Deneyim terminali

Kaynak(lar): EY analizi, EY'nin Changing Lanes 2016 anketi

- Çok kanallı bir marka yönetim stratejisi tüm iletişim kanallarının etkin yönetimini, müşteri tercihlerine göre kişiselleştirmeyi ve müşterilerin kendi kanal seçeneklerini ve yöntemlerini tanımlayabilmesini içerir.

otomotiv sektöründeki üst düzey yöneticiler, müşterilerin kullanım süresi boyunca güvenlerini sağlamak ve karmaşıklığı yönetmek için dijitalden yararlanmanın, sundukları değer önerisini destekleyeceğine inanıyor.

üst düzey yöneticiler, çok kanallı marka deneyimi stratejisinin değer önerisini geliştirmeye yardım edeceğine inanıyor.

Çok sayıda dijital temas noktasında müşteri deneyiminin devreye alınması otomobil üreticileri arasındaki en destekleyici değer önerisi olarak yankı buldu.

Fakat yanıtlayanların sadece %8'i bundan yararlanmak için kendini iyi hazırlanmış hissediyor.

Sektörün, müşteri sadakatini inşa etmek için kullanım süresi boyunca müşteri deneyimini ve güvenini optimize etmesi gerekiyor.

- Kullanım süresi boyunca müşteri deneyiminin yönetilmesi güvenilir bir ilişkinin inşasında kritik önem taşıyor.
- Müşteri davranışları köklü bir dönüşüm geçirdi ve OEM'ler ile bayiler de benzer bir dönüşümden geçmek zorundalar.
- Milenyumda doğan kuşağın teknolojiye ilgisi ve etkin yaşam tarzı yeni ekonomiyi şekillendireceğinden, otomobil sahibi olmak artık bir öncelik değil.

Kurumlar, müşteri deneyimine yapılan vurgunun artırılmasının büyüme stratejilerini desteklediğine inanıyor.

Geleneksel "ürün merkezli" müşteri yolculuğu

Yaşam döngüsü

1 İlk temas
2 Araç testleri
3 Araç finansmanı
4 Araç teslimatı
5 Bozulma garantisi
6 Şikayetler
7 Değiştirme

Sonuç

"Yeni bir aracı tekrar satın alacağım ve aynı markanın servisine götüreceğim."

İlk temas

Mobilite seçeneklerini keşfedin

Finansman ve teklif özelleştirme

Araç/mobilite erişimi ve sahiplik deneyimi

Mobilite seçeneklerini yeniden düşünün

Yeni bir mobilite ekosisteminde tüketici yolculuğu

Dijital fırsatlar

- Cep telefonu ve web sitesi üzerinden tutarlı bir deneyim sunun.
- Kişiselleştirilmiş deneyim sunmak için sosyal medyayı entegre edin. (müşteri hakkında edinilen bilgilerin yönlendirdiği özelleştirilmiş ve kişiselleştirilmiş etkileşimler)

- Çevrimiçi anketler ve sosyal medyayı harmanlayarak bir mobilite ihtiyaçları çalışması gerçekleştirin.
- Çevrimiçi gerçek zamanlı bir araç envanteri analizine dayanarak bir ulaştırma planı geliştirin.
- Araç test sürüşü veya teslimatı için çevrimiçi rezervasyon olanağı sunun.

- Müşterinin risk profiline göre özelleştirilmiş ödeme seçenekleri sunun.
- Kredi ve takas edilecek aracın değerinin belirlenmesi için çevrimiçi uygulama sunun.

- Araç içi bilgi-eğlence ve konuma dayalı hizmetler için kullanım başına ödemeli abonelik sunun.
- Özelleştirilmiş müşteri hizmet ölçütleri tasarlamak için dijitalden yararlanın.

- Müşteri ve araç verilerine dayanarak mobilite planlarını optimize edin.
- E-posta, cep telefonu vb. yoluyla müşteriye erişimi kolaylaştırın.

Sonuç

"Günlük işe gidiş geliş için bu markayı kullanmayı düşüneceğim."

Kaynak(lar): EY analizi; The perfect landing: an engaging customer experience, EY'nin TL raporu.

Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Stratejik sonuçlar – İş modeli

Dijital, her çağda farklı bir rol üstlenmiştir.
Günümüzde ise dijitalin rolü yeni iş modellerini yönlendirmektir.

- Elektronik yakıt enjeksiyonu
- Elektronik pencereler
- Elektronik şanzıman kontrolleri

Otomasyon

"Aynı şeyin daha verimli yapılması"

70'lerden beri

Dijitalleşme

"Yeni şeylerin yeni teknolojiyle yapılması"

Şimdi

Dijital format kullanımı

"Yeni teknolojileri kullanarak analoğun dijitale veya fizikselin sanala dönüştürülmesi"

90'lardan bu yana

- Anahtarsız araç
- Navigasyon sistemleri
- Yeni nesil biletleme ve rezervasyon sistemi
- Filo yönetimi paketleri

(Yeni iş modelleri)

Paylaşımlı mobilite, otonom sürüş modelleri ve merkezî olmayan ulaşım | Kişiselleştirilmiş ilişki yönetimi | Analizlere dayalı gelir modelleri | Akıllı imalat

+ Her yıl zettabaytlarca veri

Sunan: Digital Advisory GSA CSO Ekibi

Bu çağda otomotiv endüstrisi ekosistemi genelinde üretilen veriler, sektör oyuncuları için yeni olasılıkların ve gelir havuzlarının kapılarını açabilir.

Otomotiv gelir havuzunda yıkım senaryosu, milyar ABD$

Kaynak: McKinsey, 2016
**Paylaşılan mobilite ve veri bağlantı hizmetleri*

Bağlantılı otomobil hizmetlerinin gelir kaynağı haline getirilmesi

- **Olta ve yem iş modeli**
  - Eğlence, güvenlik, ev entegrasyonu gibi paket abonelik hizmetleri
- **Analitik gelir kaynağı oluşturma modelleri**
  - Sürücünün davranış özelliklerine dayanan sigorta primi
- **Bağlama dayalı gelir kaynağı oluşturma modeli**
  - Akü şarjı, trafik yardımı gibi uygun hizmetlerin sunulması yoluyla ek gelir oluşturmayı kolaylaştıran zamana duyarlı veriler

Paylaşılan mobilite modelleri

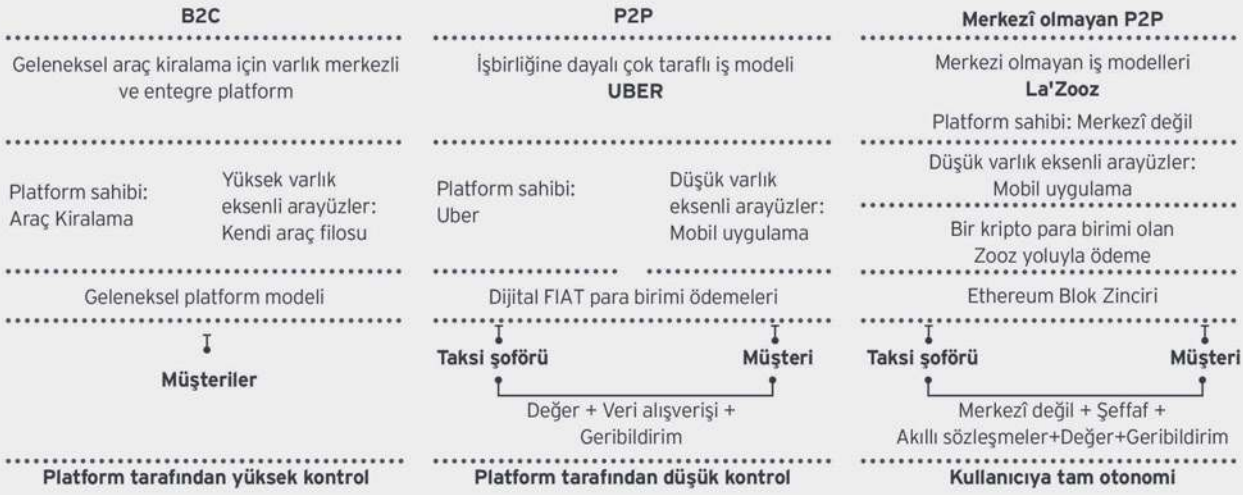
- **B2C (İşletmeden tüketiciye) modeli:** Mobilite sağlayıcı ile mesajlaşma veya teslimat hizmeti gibi diğer işletmeler arasındaki işlem
- **B2B (İşletmeden işletmeye) modeli:** Mobilite sağlayıcı ile nihai müşteri arasında, istasyon merkezli, serbest dolaşan araç paylaşımı benzeri işlem
- **P2P (Denkler arası paylaşım) modeli:** Mobilite hizmeti sağlayıcının bir komisyon aldığı, iki özel kullanıcı arasındaki işlem

Hafif varlık iş modelleri

- **Açık işbirliği:** İnternet bağlantılı araçlardan alınan verilerin Uygulama Programlama Arayüzünün (API) geliştiricilere açık bırakılması, böylece daha geniş kapsamlı erişim, daha düşük geliştirme maliyeti ve yeni gelir akışlarının elde edilmesi (gizlilik ve güvenlik seçenekleri dikkate alınarak)
- **DAO modeli:** Projelerin merkezsiz otonom organizasyonlara (DAO'lar) atanması

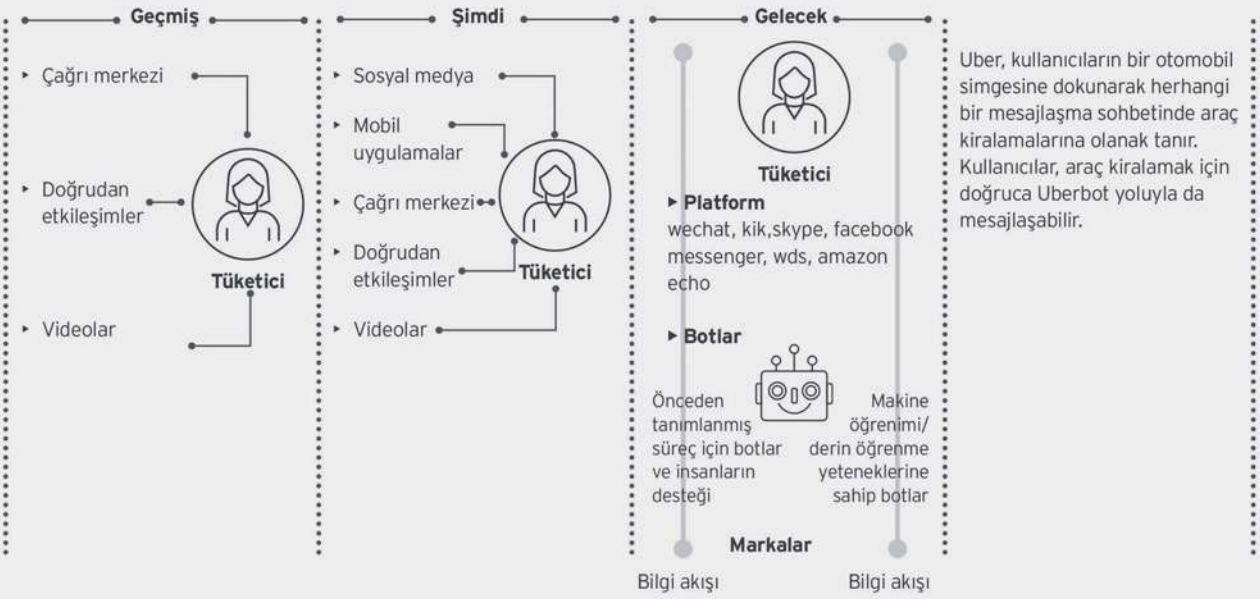
Blok zinciri, merkezî olmayan paylaşımlı mobilitenin geliştirilmesine yönelik yeni kapılar açıyor.

- Gelişmiş dağıtık veritabanı teknolojileri, Uber'in başarılı bir şekilde düzenlediği gibi çok taraflı iş modellerini bağımsız güven, şifrelendirme ve akıllı sözleşmeleri devreye katarak dönüştürmektedir. Bu üç temel öğe, işlemin tamamına şeffaflık kazandırır ve böylece tüm otonomiyi kullanıcıya devreder.



Kaynak: EY analizi, Uber, Lazooz

Botlar yoluyla çok sayıda platformun kullanıldığı bağlama dayalı gelir kaynağı oluşturma, kuruluşların tüketici taleplerini doğru anda yerine getirmesini sağlar.



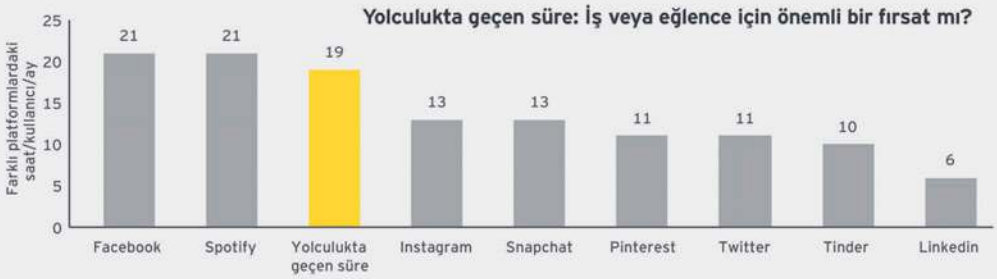
Kaynak: EY analizi, Uber

Otonom sürüş teknolojisindeki büyüme, OEM'leri eğlence gibi hizmetler yoluyla paket abonelik gelirleri üretmek için araçtaki en önemli koltuğu yeniden tasarlamaya zorluyor.

Rolls Royce 10hp (1904): Sürücüler için tasarlandı

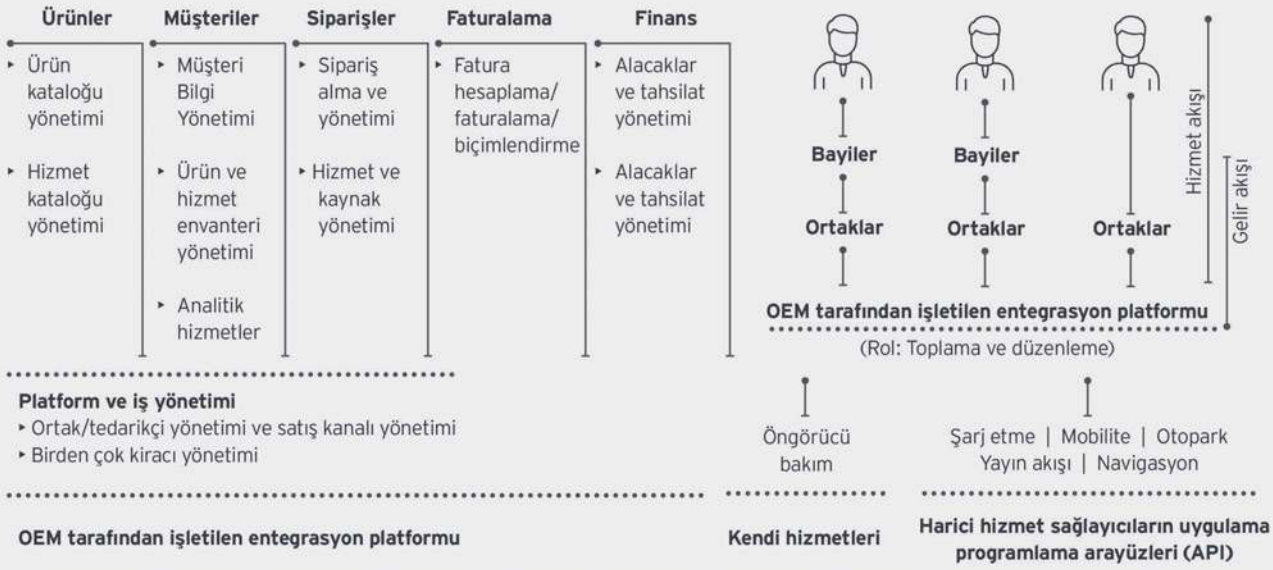
Mercedes-Benz F-015, "Hareket Halindeki Lüks" konsepti (2015)

Yolculukta geçen süre: İş veya eğlence için önemli bir fırsat mı?



Kaynak: Cowen & Co. Research

Fakat yeni iş modellerinin gelir kaynağına dönüştürülmesi, birden çok işletmenin işbirliğini destekleyecek bir ekosistemin yaratılmasını gerektiriyor.



Birden çok iş modelinin kullanımı, OEM'lerin işbirliğine dayalı bir ortamı işletmesini gerektirir. Bu ortamda OEM, hem harici hizmetlerin toplayıcısı hem de düzenleyicisi olarak hareket etmelidir.

Kaynak: EY analizi

Günümüzün otomotiv yenilikçiliğine yeni kurulan işletmeler öncülük ediyor; bu işletmelerin gözardı edilmesi yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin kaybedilmesine neden olabilir.

- Geleneksel OEM'ler, araç paylaşım şirketleri ve diğer yeni kurulan teknoloji şirketleri ile birlikte yürüttükleri faaliyetleri hızlandırmaya devam etmektedir.
- Dünyanın en büyük petrol ülkesi olan Suudi Arabistan'da, 2016 yılının ilk yarısında bu faaliyetteki hızlanma açık bir şekilde görülmektedir; OEM'ler, araç paylaşımı uygulamalarına şimdiden 9 milyar ABD doları yatırım yaptıklarını açıklamışlardır.

Araç paylaşım hizmeti	Yatırımcı	Tutar (milyar ABD$)
Uber	Suudi Arabistan	3,3
Didi	Açıklanmadı	3,5
Didi	Apple	1,0
Lyft	General Motors	0,5
Gett	Volkswagen	0,3
Via	Risk Sermayesi	0,1
Scoop	BMW	0,0051
Uber	Toyota	Açıklanmadı

*Kaynak: Bloomberg; *Didi'nin 3,5 milyar ABD doları henüz açıklanmadı.*

Ekosistemdeki işbirliği piyasanın yeni normali haline geliyor ve geleneksel otomotiv değer zinciri dinamiklerinin yerini alıyor.

Geleneksel değer zinciri

Geçmişte, 1. kademeler sadece OEM müşterileri ve 2. kademe tedarikçiler ile etkileşime girmek zorundaydı. OEM'ler bayilerle ve bayiler müşterilerle etkileşime girmektedirler.

İşbirliğine dayalı ekosistem

İşbirliğine dayalı ekosistemde, merkezde tüketici yer alacak şekilde farklı paydaşların bileşkesi bulunmaktadır.

Dijitalin getireceği yıkımın yükü OEM'ler tarafından hissedilecek olsa da, bu kuvvetler değer zinciri genelinde bir kırbaç etkisini tetikleyecek.

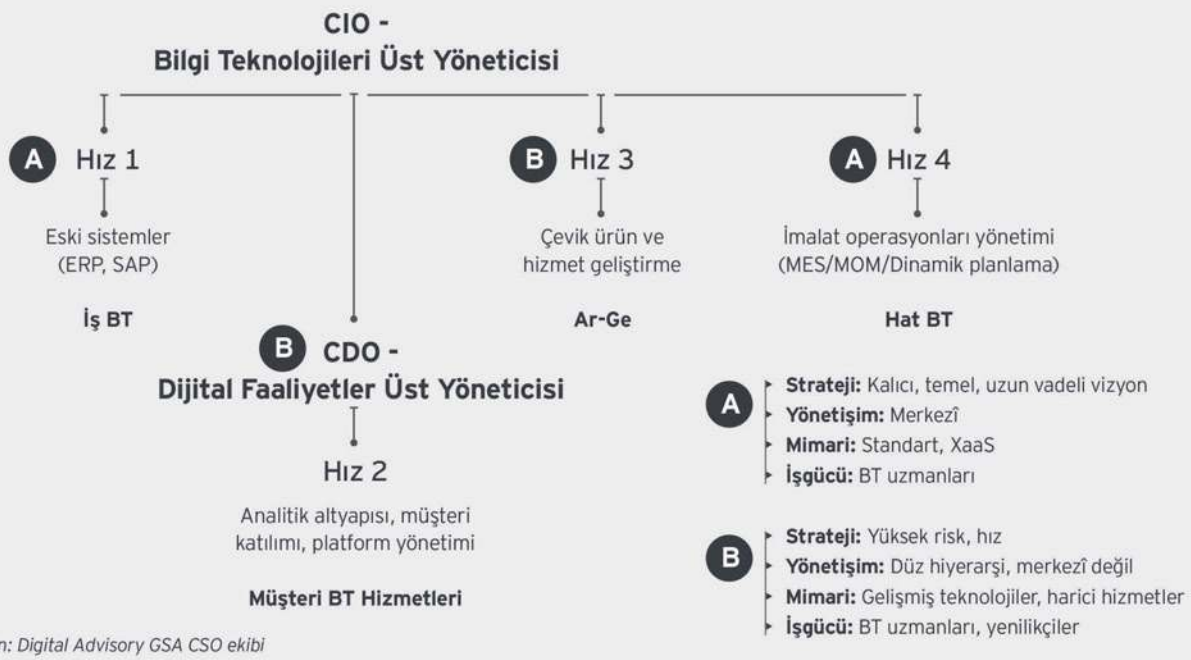
Tedarikçiler tüketici ile doğrudan iletişime girdiklerinde yeni iş modelleri gerekli olur.

- Ürünler yerine hizmetlerin satılması
- Doğrudan tüketiciye satış
- Değer oluşturmak için verilerin kullanılması

Tedarikçilerin yeni modeli benimsemesi kademeli olarak gelir üretmelerini sağlar.

- Şirketler, belirli özellikler için tekrar eden bir fiyatlandırma modeline geçerek eskiden geleneksel olan bir ürünü, bir hizmete dönüştürürler. Örneğin otomotiv 1. Kademe tedarikçileri, Rolls-Royce'un motor yerine süre sattığı Saat Başına Güç modelini kopyalayabilir.
- Örneğin bir ikinci el otomobil tüketicisine hizmetlerin doğrudan satılması. Tedarikçi, ikinci el araç sahibiyle doğrudan iletişime geçer ve gelişmiş seyir kontrol sistemleri, navigasyon sistemi, güvenlik özellikleri vb. için OTA güncellemeleri sunar.
- Şirketler, sensörlerden toplanan verilerden, örneğin analiz edilebilir hizmetler sunarak gelir üretir.
  - Bosch, kendi Nesnelerin İnterneti bulut platformunu ve Bosch bağlantılı güç aktarımını lanse etmektedir.
  - Michelin Buldozer Yönetim Sistemi (MEMS) Evolution3, lastik bilgilerinin algılanması ve iletilmesi için gelişmiş bir sistemdir.
  - Diğer sektörlerden örnek: GE, 2015 yılında Preidx yazılım platformunu yayınlamıştır.

Mevcut operasyonları korurken, eşzamanlı olarak yıkıcı iş modellerini hızla uygulamaya koyabilmek, bilgi teknolojileri ekiplerinin farklı hızlarda çalışmalarını gerektirmektedir.



Sunan: Digital Advisory GSA CSO ekibi

Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Stratejik sonuçlar – Araç geliştirme

Dijital, araç özelliklerini ve değer önerisini yeniden şekillendireceği için kentsel mobilitenin geleceğinde temel öneme sahip.

- Dijital teknolojiler, web ile entegre, özelleştirilebilir, otonom ve çevreci araçlar geliştirmeyi ve ayrıca bu araçlar çevresindeki iş modellerini tasarlamayı sağlayan önemli bir etmendir.
- Dijitalleştirme, mobil bağlanırlık ve sosyal medya "bir araca sahip olmadan erişmeyi" tüketiciler için daha çekici kılmaktadır.

Bu neden önemli?

Kentsel mobilite vizyonuna yönelik yol haritası, artan işbirliğine dayalı ekonomi ve paylaşımlı mobilite iş modellerinin gelişimine ve başarısına bağlıdır. Kentleşme doğal kaynakların tükenmesine yol açtığından ve dijitalleşme dağıtım kanallarını etkilediğinden teknoloji ve denkler arası paylaşım, şehrin akıllı ulaşım altyapısının tasarımında başrolü oynayacaktır.

Araç özellikleri

Web ile entegre
- V2V ve V2I (birlikte V2X) iletişimi

Özelleştirilebilir
- Donanımın ve yazılımın yeniden yapılandırılması

Otonom
- Kontrolün sürücüden araca geçmesi

Çevreci
- Yakıt verimli/alternatif güç aktarma

Dijital altyapı

Gerçek zamanlı seyahat bilgileri
- Optimize ve kişiselleştirilmiş seyahat planlama

Bağlantılı ulaşım altyapısı
- Trafik ve sanal park yönetimi

Tek noktadan ödeme sistemi
- Akıllı kartlar, e-cüzdanlar, çevrimiçi hesap yönetimi

Çok kanallı strateji
- İlgili dağıtım ağları yoluyla kesintisiz müşteri deneyimi

Sektörler arası paydaşlar
- Otomotiv üreticileri
- Altyapı sağlayıcılar
- Ulaşım/seyahat sağlayıcılar
- Araştırma kurumları/akademi
- Mobilite paylaşımı sağlayıcılar
- Bağlanırlık sağlayıcılar

Kentsel mobilitenin geleceği

Dijital, otomotiv endüstrisinin hızla büyüyen müşteri beklentilerini ve mevcut seçenekleri karşılamak için ürün geliştirme döngüsünü kısaltmasına yardım edebilir.

- Tüketici elektroniği ve teknoloji oyuncuları tüketicilerin yenilikleri hızlı bir şekilde edinme beklentisine girmelerine yol açtı. Bu beklenti, otomobil üreticileri ve tedarikçiler için mevcut üç-dört yıllık ürün geliştirme döngüsünü sürdürmeyi giderek daha da güçleştirdi.
- Bu güçlükler, mekanik mühendislik süreçlerinden dijital süreçlere geçiş ihtiyacı nedeniyle daha da karmaşık hale gelmektedir.

Otomotiv sektörü için ürün geliştirme güçlükleri

Pazara giriş için uzun süre
- Özellikle müşterilerin araçta en yeni bağlanırlık teknolojisini istemesi nedeniyle yetersiz pazara sunma hızı

Yüksek maliyet
- Aşırı fazla prototipin geliştirilmesi
- Tasarımların çoğu zaman esnek olmaması ve güncel eğilimler dikkate alınarak geliştirilmesi

Kalite sorunları
- Tasarım veya geliştirme kusurları nedeniyle çok büyük araç geri çağırma maliyetleri
- Tasarımlar, işlevsel özelliklerden teknik özelliklere aktarılırken müşteri geribildirimlerinin çoğu zaman kaybolması

Akıllı telefona kıyasla otomobil geliştirme döngüsünün karşılaştırması

Sonuçlar

- Tam araç işlevselliğini modelleyen dijital simülasyonların kullanılması, fiziksel prototiplerin uzun sürelerde inşasına duyulan ihtiyacın azaltılması
- Ürün tasarımı ve geliştirme aşamalarında topluluk işbirliği modelleri
- Yazılım dünyasından çevik geliştirme gibi tekniklerin alınması ve bunların mekanik ve elektrik tasarımlarına uygulanması
- Prototipleri oluşturma ve test etme süresinin azaltılması için katmanlı üretim ve diğer bilgisayar destekli üretim yöntemlerindeki yeniliklerden yararlanılması

Kaynak(lar): EY analizi

Dijital, talebin gerçek zamanlı değerlendirilmesine dayanarak araçların geliştirilmesine olanak tanıyan önemli bir etmendir.

- Dijital dönüşüm, akıllı ve uyarlanabilir bir kuruma ulaşılmasını sağlar.
- "Araç geliştirme" alanında, ürün konsepti oluşturma ve planlama (şirket içi dijital laboratuvarlar ve dijital üzerinden tüketici katkıları yoluyla), hızlı prototip oluşturma, tedarikçilerle işbirliği için bulut platformları kullanma vb. konularında dijitalden yararlanılabilir.

Siparişten teslimata

Müşteriler, ortaklar ve çalışanlar için deneyimi geliştirirken geliri artırmak, talep işaretleri karşısında harekete geçebilmeyi geliştirmek ve hizmete sunma maliyetini azaltmak için değer zincirleri nasıl yıkılabilir?

Parçaların, işgücünün ve ekipmanın bir dijital pazar yeri üzerinden otomatik sipariş edilmesi

Tasarımdan üretime

Değer zincirinin çeşitli öğeleri arasındaki işlemler maksimum üretkenlik, hizmet süresi, üretim vb. için ve en az insan müdahalesiyle etkili karar alma için nasıl optimize edilebilir?

Talepten tasarıma

Dış ve iç verilerden alınan girdilere dayanarak, yeni ürünler nasıl tasarlanmalı?

İç veriler:

- Araç ve Araç verileri
- Konum
- Üçüncü taraf
- Sosyal Medya
- Müşteri hizmetleri
- Davranışsal

Varlıklar ve saha gücü tarafından üretilen veriler varlık yönetimine ilişkin içgörüleri, katma değerli içgörüleri ve etkili gerçek zamanlı karar almayı yönlendirme amacıyla toplanır ve analiz edilir

Kaynak: EY analizi

Sektör, esnekliği ve pazara sunma hızını geliştirmek için araç geliştirme aşamasından başlayarak modüler platformlar, özelleştirilebilir iç mekanlar ve OTA güncellemelerini sürece dahil etmeli.

- Otomobil üreticileri, bireyselleştirilmiş ve hızlı değişen tüketici taleplerine yenilikçi ürünlerle cevap vermek için ürün yaşam döngülerini kısaltmayı hedeflemelidir.

Modüler platformlar

Değişen tercihler doğrultusunda araçları tasarlamak için (hatchback' lerden sedanlara ve SUV'lara kadar) yeterince esnek modüler platformların benimsenmesi

27,8 milyon

İlk 10 platformda üretileceği tahmin edilen araç sayısı; 2014 yılına kıyasla 19,2 milyon artış

Özelleştirilebilir iç mekanlar

Müşteri tercihlerine, sürüş tercihlerine göre dinamik iç mekanlar (geriye çekilebilir orta konsol ve direksiyon)

4,5 milyar ABD$

2017 yılına kadar İnsan Makine Arabirimi (HMI) sistemlerinin küresel pazar boyutu tahmini

OTA güncellemeleri

OTA güncellemeleri yoluyla donanım değişikliklerinin yapılmasına yönelik bütünleşik yetenekler

35 35 milyar ABD$

Havadan (OTA) güncellemeleri nedeniyle 2022 yılına kadar otomobil üreticilerinin tahmini maliyet tasarrufu

Kaynak: EY analizi

Otomotiv endüstrisi, araç geri çağırma maliyetlerini azaltmak ve araçların en yeni özellikler bakımından güncel kalmasını sağlamak için OTA güncellemelerine giderek daha fazla odaklanıyor.

İtici etkenler

Araç geri toplama sayılarında artış

Bağlanırlıkta artış

Otonom sürüş ihtiyacı

Tehditler

- **Güvenli ortam:** Bilgisayar korsanlığı önemli bir güvenli riski oluşturmaya devam edecek; OEM'lerin donanım, yazılım ve bulut korsanlıklarına karşı güvenliği sağlamaları gerekecek.
- **Bağlanırlık sorunları:** OTA yamaları ve güncellemeleri kesintisiz bağlanırlık gerektirir; her türlü bağlanırlık aksaması güncellemeyi engelleyerek aracın arızalanmasına neden olabilir.

Teknoloji

- **Havadan yazılım (SOTA) güncellemeleri:** Bunlar mevcut uygulama, harita, bilgi-eğlence vb. geliştirme veya iyileştirme güncellemeleridir. İdeal olarak, wifi veya mobil ağ üzerinden yapılır, ancak OEM'ler daha radikal bir seçeneği keşfetmektedir: sürücünün akıllı telefonuna bir güncellemenin gönderilmesi ve ardından bunun Bluetooth üzerinden otomobile aktarılması, böylece eski araçların bile güncellemeleri almasının sağlanması.
- **Havadan aygıt yazılımı (FOTA) güncellemeleri:** İdeal olarak Elektronik Kontrol Ünitesi (ECU) veya Telematik Kontrol Ünitesi (TCU) ile ilgili olarak aracın işletim aygıtı yazılımının iyileştirilmesine veya geliştirilmesine yönelik güncellemeleri içerir. OEM'ler, gelecekte tüm dosya yerine sadece kodu güncelleyecek veya değiştirecektir. Şu ana kadar, FOTA güncellemesi yayınlayan tek şirket Tesla olmuştur ve 2015 yılında otomatik pilot sürücü yardım sistemi güncellemesini sunmuştur.

Faydalar

- **OTA güncellemeleri zaman tasarrufu sağlar:** Hareket halindeyken yeni güncellemelerin sunulması ve yeni özelliklerin ve uygulamaların kablosuz olarak gönderilmesi performansı ve hızlı yamaları geliştirir.
- **Araç geri çağırmaların azaltılması ve maliyet tasarrufları:** Havadan ECU güncellemelerinin sunulması araç geri çağırmalarının azaltılmasına yardımcı olacak ve bakım ve garanti masraflarında önemli bir tasarruf sağlayacaktır. Geri çağırmayı gerektiren tüm sorunlar bir OTA güncellemesiyle düzeltilemez, ancak 2015 yılındaki geri çağırmaların üçte biri havadan güncellemeyle çözülebilirdi ve üreticiler 6 milyar ABD$'ına varan tasarruf sağlayabilirdi.
- **OTA güncellemeleri V2X iletişiminin zeminini hazırlayabilir:** OTA güncellemeleri, V2X iletişimi dahil daha gelişmiş bir otomotiv mimarisi için gerekli zemini hazırlamak amacıyla gerçekten bağlı bir aracın anahtarıdır.

Pazar göstergeleri

~203 milyon
OTA etkin araçlar 2022 yılından itibaren sevk edilecek

~180 milyon
araç 2022 yılına kadar SOTA'yı destekliyor olacak

~23+ milyon
araç 2022 yılına kadar FOTA'yı destekliyor olacak

2015 yılında araç geri çağırma oranları **%46** artmıştır ve dört büyük OEM, garanti rezervi olarak

20 milyar ABD$
ayırmıştır

FOTA güncellemeleri bakımından henüz başlangıç aşamasında olduklarından, geleneksel otomobil üreticilerinin SOTA güncellemelerinden kısa vadede yararlanmaları bekleniyor.

MAP SOTA

2015 yılında yaklaşık 1,2 milyon araçtan 2022 yılında yaklaşık 32 milyon araca ulaşması tahmin edilmektedir.

- Öncelikle telematik sistemleri üzerinden yapılacaktır.
- Örnekler: BMW, VW ve Tesla kısa süre önce navigasyon haritalarını güncellemek için OTA prosedürlerini duyururken Hyundai ile Ford'un ise bu sistemleri gelecekte uygulamaya alması beklenmektedir.

APPS SOTA

2015 yılında yaklaşık 3,0 milyon araçtan 2022 yılında yaklaşık 53,8 milyon araca ulaşması tahmin edilmektedir.

- Sınırlı ilişkili güvenlik sorunları ve toplamda küçük bellekle uygulamaya koyulması en kolay segmenttir.
- OTA platformları üzerinden uygulanabilir.
- Tüm önemli OEM'lerin 2019 yılına kadar uygulama OTA güncellemelerini başlatması beklenmektedir.

Bilgi-eğlence SOTA

2015 yılında yaklaşık 200.000 araçtan 2022 yılında yaklaşık 96,4 milyon araca ulaşması tahmin edilmektedir.

- Program boyutu nedeniyle daha karmaşıktır.
- Mobil ağ sınırlamaları nedeniyle bu güncellemelerin LTE4G hizmeti yerine wifi üzerinden olması beklenmektedir.
- Bir büyüme segmenti haline gelmesi beklenmektedir ve önümüzdeki altı yıl boyunca hızla büyüyecektir.

ECU ve TCU FOTA

2022 yılına kadar yaklaşık 25,7 milyon ECU güncelleme destekli araç 2022 yılına kadar TCU OTA özellikli yaklaşık 160 milyon araç.

- ECU, nadir bir segmenttir ve sadece Tesla, temel otomobil ECU'larını güncellediğini duyurmuştur.
  - LTE4G ile wifi'nin her ikisi üzerinden olması beklenmektedir.
- TCU şu anda telematik sistemleri üzerinden uygulanmaktadır.
  - Akıllı telefonların bluetooth dahil tüm kablosuz bağlantılar üzerinden gerçekleşmesi beklenmektedir.

Sonraki dört - beş yıl için ana odak alanıdır, özellikle geleneksel OEM'ler için, satışların elde tutulması, müşteri memnuniyeti, marka net değeri ve franchise bayi ağları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Pazarın şeklini değiştirenler için büyük oranda araç geri çağırmaya dayalı düzeltmelerin yerini alacaktır.

Kaynak: IHS, ABI, haber makaleleri, EY analizi

Maliyetin ve pazara sürme süresinin azalmasına ve artan karmaşıklığın ele alınmasına yol açan AR, VR ve dijital simülasyon gibi teknolojilerden yararlanarak, yeni dijital tasarım süreçleri ve araçları ürün geliştirmede devrim sağladı.

İtici Etkenler

- Yoğunlaşan rekabet ve artan müşteri talepleri.
- Kapsamlı üretim değişiklikleri ve prototipler ile ilgili artan maliyetler.
- Hibrit, fişli ve elektrikli araçların sunulmasıyla artan karmaşıklık.

Maliyetlerde azalma

Daha hızlı pazara giriş

Model karmaşıklığının artması

Teknoloji (örnekleyici)

- Arena'nın çözümü veya Autodesk ile birlikte 3 boyutlu yazdırma özellikleri gibi hızlı prototip hazırlamaya yönelik bulut tabanlı bütünleşik **PLM çözümleri.**
- Müşteri beklentilerini ürün tasarımının doğruca erken aşamalarına yerleştirmek için simülasyon merkezleri, AR ve VR laboratuvarları gibi **dijital kanallar.**
- Talep algılama, etiketleme ve ardından prototip hazırlama ve üretim kaynaklarına aktarma için ileri **analiz sistemleri.**

Faydaları

- Geliştirme döngüsü ve maliyetinin azalması, örneğin dijital prototipler ve simülasyon yoluyla çarpma testleri, her yeni model başına fiziksel çarpma testi prototipleri sayısının ve prototip başına karşılaşılan maliyetin azaltılması.
- Ürün tekrarlama döngüsü sürelerinin azalması – OEM'lerin şekillendirme safhası öncesinde aerodinamik, yakıt ekonomisi ve tarz uygulaması gibi tekrarlamalarla ilgilenmesini sağlar ve böylece geliştirme süresini yaklaşık %30 kısaltır.
- Ürün deneyimleri – AR ve VR gibi teknolojiler yoluyla OEM'ler, ürün özelliklerine aşinalık kazanmak için dijital bilgileri kullanarak gerçekliği simüle edebilir veya üstüne inşa edebilir.

Pazar göstergeleri

Dijital prototip hazırlama: Yeni modeller için geliştirme süresini azaltabilir

36 ay ▸ **24** ay

Tasarım dondurmadan İş 1'e

Çarpma testi prototipleri sayısının azaltılması

30-50 araç ▸ **10-15** araç

JLR vaka örneği

Yedek parçalar

%40 daha düşük maliyet

%90 daha hızlı onarım

Kaynak: IHS, ABI, Gartner ve EY analizi

Otomotiv sektörü, prototiplerin fiziksel üretimi öncesinde ürünleri sanal olarak geliştirmek ve değiştirmek için dijitalden yararlanıyor.

JLR: Dijital simülasyon, aerodinamik mühendislik süreci

- JLR, Jaguar XE saloon modelini aerodinamik mühendislik sürecinde hiçbir prototip kullanmadan üretmiştir.
- Şirket 2020 yılına kadar, erken geliştirmeden itibaren tüm fiziksel prototipleri ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.

Mercedes: Deneme sürüşü için dijital simülatör

- Mercedes'in erken aşamada aracın yol tutuş özelliklerini dijital olarak değerlendirmesine olanak tanımıştır.
- Gerçek zamanlı deneme sürüşü ve süspansiyon verilerinin elde edilmesi önemli bir esneklik sunmuştur.

JLR: Analiz sistemleri yoluyla araç tasarımı

- JLR, Evoque'un geliştirilmesi sırasında kapsamlı bir sanal prototip hazırlama ve büyük veri karşılaştırması yürütmüştür.
- Bu, tasarımın iyileştirilmesini ve zaman tasarrufunu sağlamıştır.

Valeo: Ürün Yaşam Döngüsü Yazılımı (PLM) yoluyla imalat sürecinin iyileştirilmesi

- Şirket, imalat süreçlerini optimize etmek üzere PLM uygulamasını genişletmek için Dassault Systèmes'in DELMIA'sından yararlanmıştır.

Harman: OTA yetenekleri

- Harman, OTA güncellemeleri yeteneklerini geliştirmek için Redbend'i devralmıştır.

VW: Uzamsal artırılmış gerçeklik

- VW, sanal verileri gerçek araç tasarım modellerine yansıtmış ve böylece bileşenlerin analiz edilmesini sağlamıştır.
- Bu işlem, fiziksel prototip olmadan tasarımın kabul veya reddedilmesi yoluyla zaman ve maliyet tasarrufunu getirmiştir.

BMW: Artırılmış gerçeklik yansıtmaları

- BMW teknisyenlerinin bir motorun nasıl onarılacağı ve hangi aletlerin kullanılacağı hakkında adım adım talimatları izlemesini sağlamıştır.
- Böylece daha belirsiz, karmaşık veya yüksek değerli araçlar üzerinde çalışırken zamandan tasarruf sağlanmış ve hassaslık elde edilmiştir.

Ford: Araç tasarımını geliştirmek için sanal gerçeklik

- Şirket, Oculus Rift sanal gerçeklik gözlüğü teknolojisi yoluyla araçların tasarımlarını görselleştirmiş ve fiili üretim öncesinde denemiştir.
- Bu olanak müşterinin araç kalitesini doğrulamasına da yardım etmektedir.

Robert Bosch: Nesnelerin interneti

- Bosch, her gün kullanılan yazılımları ve cihazları internet üzerinden bağlantılandırmayı ve böylece "akıllı" evleri ve otomobilleri yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır.

Kaynak: IHS, ABI, haber makaleleri, EY analizi

Dijitalin, üretilen veri hacminde katlanarak büyümeye yol açmasıyla birlikte analiz sistemleri, otomotiv endüstrisinde iş kararlarının alınmasında bir dönüşüme yol açabilir.

- Dijitalleşme, bir veri patlamasına yol açmıştır; analiz sistemleri, otomotiv endüstrisi genelinde iş kararlarının alınma şeklini değiştirebilir.
- Otomotiv endüstrisi, araçların ve otomotiv ekosistemindeki diğer parçaların geliştirilmesinde genel olarak daha fazla verim elde etmek için analiz sistemlerinden yararlanmaktadır.
- Sektörün, tanımlanmış bir analiz sistemine veya büyük veri stratejisine sahip olması, organizasyon yapısını uyumlu hale getirmesi, bilişim altyapısına yatırım yapması ve analiz sonuçlarından doğru şekilde yararlanmak için veri bilimciler işe alması gerekmektedir.

BMW

Navigasyon hizmetinde öngörü işlevi

BMW, kişisel sürüş davranışı, trafik ışığı aşamaları, güncel kaza olayları vb. hakkındaki bilgileri analiz etti ve ayrıca, telematik sistemi için navigasyon hizmetine öngörü işlevini kazandırmak üzere çeşitli veri kaynaklarından gelen bağıntıları derledi.

Continental

Otomobilin içinde kesintisiz bağlanırlık

Tam bağlantılı mobil araç çözümlerini geliştirmek için IBM ile ortaklık kuran Continental, otomotiv uzmanlığından yararlanmayı amaçlarken, IBM ise proje için büyük veri ve bulut bilişim uzmanlığını kullanıyor.

Ford

Araç özelliklerinin seçimi

Ar-Ge ekibi, Ford Escape SUV'un standart mı yoksa elektrikli mi bagaj kapısına sahip olacağına karar vermek istiyordu. Ford, sosyal medyaya ulaştı, diğer anket sonuçlarıyla birlikte elde edilen sonuçları analiz etti ve elektrikli bagaj kapağının daha yüksek müşteri memnuniyeti sağladığı sonucuna vardı.

Nissan

İdeal satış ve envanter yönetimi

Nissan, ideal satış tahmini ve envanter yönetimine ulaşmak için, satılan araçlar dahil çoklu veri akışlarını, müşteri arama tercihlerini ve ülke çapındaki istihdam ve konut istatistikleri gibi kapsamlı ekonomik verileri bir büyük veri platformunda analiz ediyor.

Komatsu

Yeni ürün tekliflerinin oluşturulması

Komatsu, yeni sektör ve pazar eğilimlerini belirlemek ve bu doğrultuda yeni ürünleri geliştirmek için Komtrax telematik sistemi tarafından toplanan verileri analiz ediyor.

Toyota

Sürüşü daha kişisel hale getirmek için bulut teknolojisi

Komatsu, yeni sektör ve pazar eğilimlerini belirlemek ve bu doğrultuda yeni ürünleri geliştirmek için Komtrax telematik sistemi tarafından toplanan verileri analiz ediyor.

Kaynak(lar): EY analizi

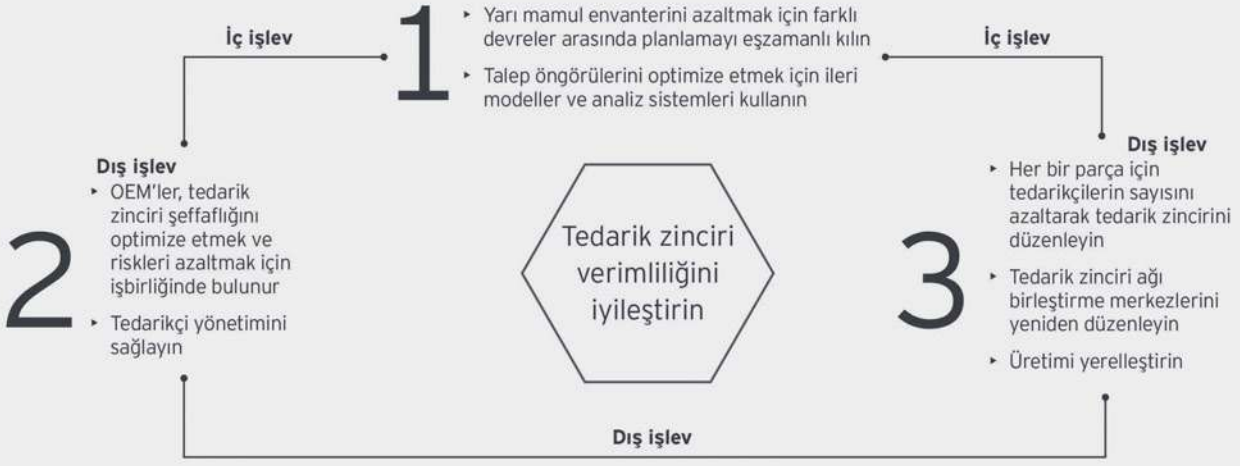
Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Stratejik sonuçlar – Üretim, Dağıtım Zinciri ve Operasyonlar

Otomotiv sektörünün yüz yüze kaldığı değişkenler tedarik zinciri eşzamanlamasında yetersizliğe yol açtığından ...

Kaynak: EY analizi

... hem iç hem de dış süreçlerin yüksek düzeyde entegrasyonunu gerektirir.



Dijital teknolojiler bu nedenle çekirdek süreçlerin yüksek düzeyde entegrasyonunun ayrılmaz bir parçası olacaklar.

İleri analiz sistemleri	▸ Çok işletmeli ve öngörücü analizler, gelişmiş talep algılamanın iyileştirilmesine yardım eder; böylece kamçı etkilerinde azalma ve verimli bir üretim programlama sağlar.
3B yazdırma	▸ Değişen müşteri tercihlerini karşılamaya yönelik özelleştirilmiş ve karmaşık ürünler üretilebilir.
Blok zinciri	▸ Blok zinciri, tedarik zincirinde menşe takibini iyileştirir, sahtecilik sorunlarını azaltır. ▸ Blok zinciri, organizasyonların "tedarik zinciri yönetimini, tedarik zinciri finansmanını ve denetimini" başarılı bir şekilde eşzamanlı kılmasını destekleyerek değer zincirinin verimliliğini ve çevikliğini artıracaktır.
Robotik otomasyon	▸ Otomasyon teknolojileri üretim maliyetinin azaltılmasına yardım eder ve üretim hızını da artırır. ▸ Yazılım botları, sevkiyat belgelerini otomatik olarak denetleyerek bilgilerin güncelliğini temin eder. ▸ Yapay Zeka (AI) teknolojileri evrilmekte ve böylece üretkenliği, tutarlılığı ve doğruluğu artırarak, sistem genelinde uyumluluğun daha iyi olmasını sağlamaktadır.
AR/VR	▸ Yapay Zeka (AI) ve Sanal Gerçeklik (VR) teknolojileri ürünlerin gelişmiş görsellerinin alınmasını ve toplama hatalarının azaltılmasını sağlayabilir.
IoT bulut	▸ Nesnelerin İnterneti (IoT), verimliliği ve çevikliği iyileştirmek için tam bağlantılı ve izlenen bir dağıtım zincirinin geliştirilmesine, ayrıca kuruluşlar arasında karşılıklı işletilebilirliğin iyileştirilmesine yardım eder.

Tedarik zinciri eşzamanlaması

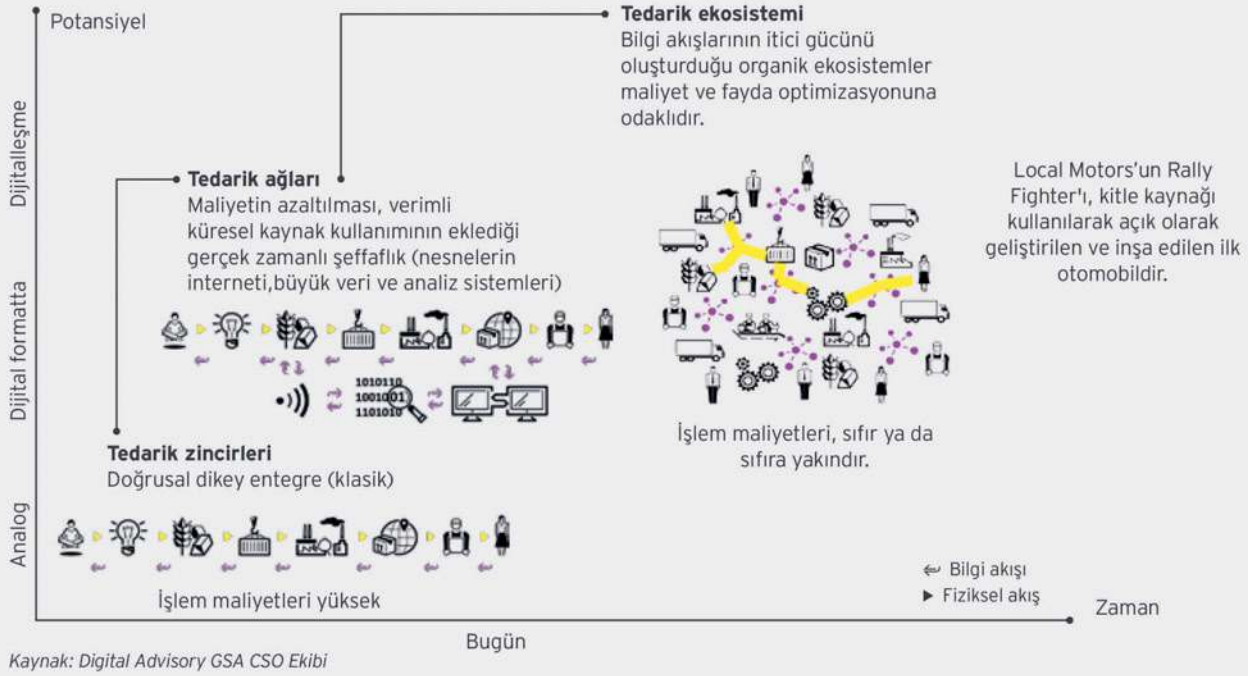
Entegre tedarik zinciri işletim modeli

Tedarik zinciri ağı veakış optimizasyonu

Tedarik zincirinin değişime ayak uydurma gücü

Kaynak(lar): EY analizi

Buna klasik bir örnek olarak dijitalin otomotiv sektöründeki doğrusal tedarik zincirini nasıl bir dağıtık ekosisteme dönüştürdüğü gösterilebilir.



Kaynak: Digital Advisory GSA CSO Ekibi

Otomotiv OEM'leri şu anda imalat operasyonlarını da düzenliyor ...

Üretim süreçlerinde uçtan uca dijital format kullanımı – Endüstri 4.0

ABD, Tuscaloosa'daki Mercedes-Benz (MB) tesisinde yeni nesil SUV'ların (hibrit dahil) montajı yapılmaktadır.

Esnek üretimin sağlanması içindijital format kullanımı

- Tuscaloosa, tüm MB Araçlarının konumlarına bağlanarak, verilere ve süreç yönetimine konumdan bağımsız olarak erişim sağlar.
- Tüm kurulumlar ve robotlar merkezî olarak yönetilir ve güncellenir.
- Akıllı analiz ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesi için büyük veri uygulamaları kullanılacaktır.

Kitlesel bireyselleştirme

Ford'un F-150 pikap kamyonetleri için üretim hattında:

1 milyona varan

değişiklik, hatlarda takım yenileme veya yeniden donatım için ek maliyet gerekmeksizin yapılır.[1]

Scania'nın kamyonlarını kitlesel bireyselleştirmesi:

sadece 1,2

kamyon aynı yapılandırmaya sahiptir – bir kamyonun yapılandırılma biçiminde birçok değişiklik yapılmasına izin verir.[2]

Birimlere ayrıştırma ve parçaların azaltılması

- Daimler, Avrupa'da MB, Kuzey Amerika'da Freightliner ve Western Star, Güneydoğu Asya'da Fuso ve Hindistan'da BharatBenz genelinde bölgesel müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için modüler stratejiyi benimsemektedir.
- Scania'nın modüler sistemiyle daha kolay özelleştirme: Scania kamyonlarda, şehir içi ve şehirlerarası otobüslerde ve hem endüstriyel hem de deniz motorlarında ortak bileşenler kullanmaktadır.

Kaynak: 1- www.bizjournals.com; 2- www.engineering.com

... bir yandan da lojistik ve tedarik zincirinde dijitalden ve analiz sistemlerinden yararlanıyor.

- Dijital ve analizler, otomobil üreticilerinin tüm tedarik zinciri üzerinde daha fazla görünürlük ve kontrole sahip olmasını ve böylece riski azaltmasını sağlar. Analiz sistemleri, otomotiv sektörü değer zinciri boyunca çevik karar alma yoluyla bilgilerin eyleme dönüştürülmesine yardımcı olacaktır.
- Dijital, daha iyi bileşen izlenebilirliğine, ideal stok yönetimine, azaltılmış garanti/geri çağırma masraflarına vb. sahip olmaya yönelik kritik bir etmen olabilir.

Freight Verify

Telematik sayesinde ulaşımın görünürlüğü

FreightVerify otomobil üreticilerinin kamyon telematik verilerini kullanarak gerçek zamanlı ulaşım görünürlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Şirket ayrıca kamyonculuk sektöründe "paylaşım ekonomisi" benzeri bir modelden yararlanmakta ve artırılmış ve güvenli bağlanırlık yoluyla operasyonlarını hızlandırmak için bulutu kullanmaktadır.

Surgere

Konteynerler için gelişmiş takip

Surgere, ulaşım görünürlüğü, küresel konum ve sensöre dayalı izleme elde etmek için yazılımlardan ve çift yönlü RFID'den (radyo frekanslı tanımlama) yararlanmaktadır. Şirket, otomotiv sektörünün verimliliği artırmasına, ambalajlar üzerinde kontrol ve daha fazla görünürlük kazanmasına ve sonuç olarak maliyetleri azaltmasına yardım eden bir tedarik zinciri görünümü sunmaktadır.

Ford

Ford'un Akıllı Envanter Yönetim Sistemi

Ford, Akıllı Envanter Yönetim Sistemini (SIMS) kullanmaktadır. Şirket, araç karmaşıklığını yönetmek ve bayilere doğru araçları teslim etmek için satılan araçlar, müşteri arama tercihleri, ekonomik veriler vb. dahil çoklu veri akışlarını analiz etmektedir.

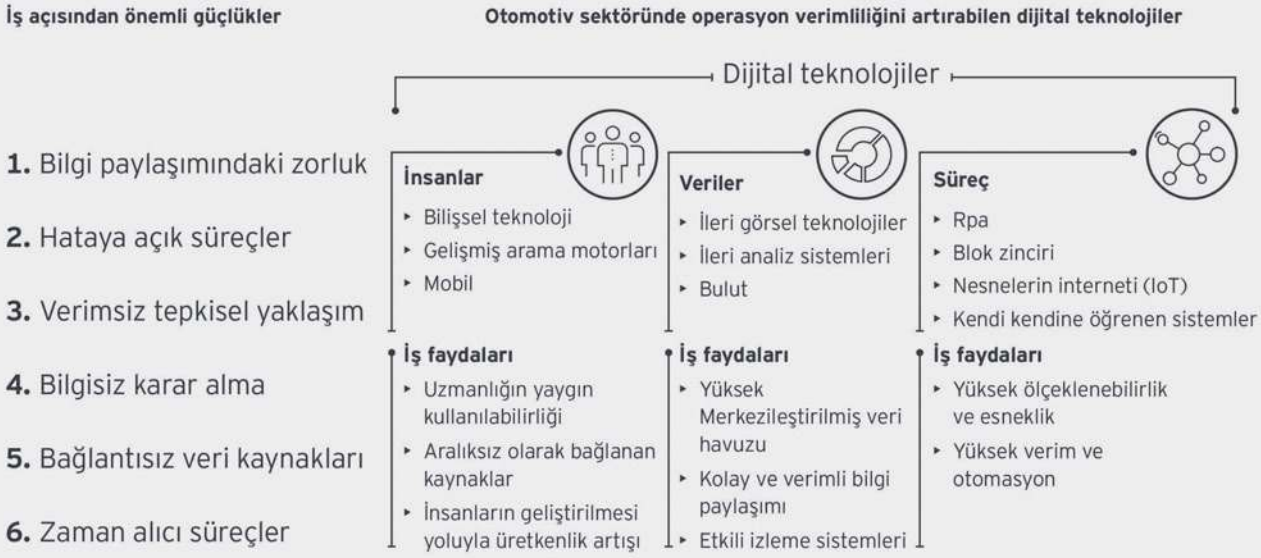
GM

Araç geri çağırma maliyetlerinde azalma

GM'in montaj hatlarında kullanılan bileşenler, bunların kullanıldığı aracın şasi numarasıyla ilişkilendirilir.Bir kusurun bulunması halinde otomobil üreticisi ve tedarikçileri kusurlu parçayı veya montaj sorununu etkilenen diğer tüm araçların şasi numarasına kadar izleyebilir, böylece garanti maliyetlerini azaltırlar.

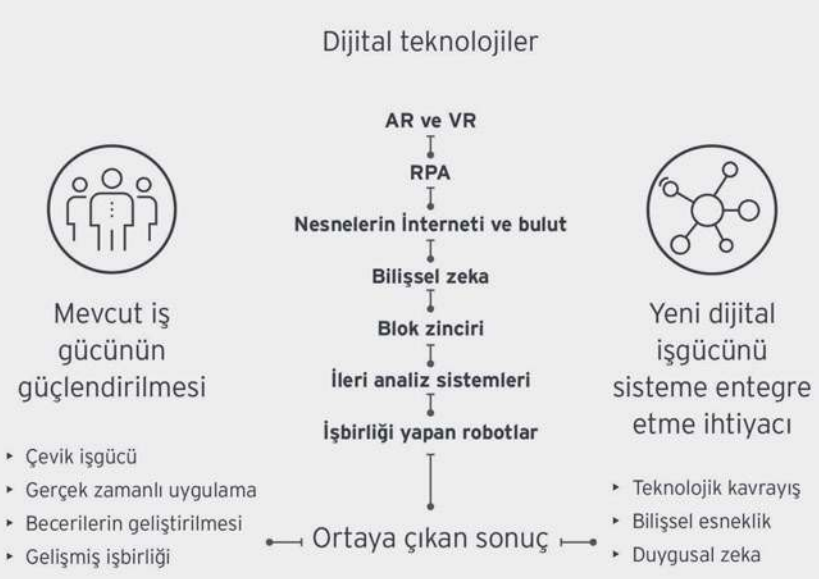
Kaynak(lar): EY analizi

Bununla birlikte, tedarik zinciri dönüşümü dijital olarak optimize edilmiş yardımcı süreçlerle desteklenmeli ...



Kaynak: EY analizi

... ve bu sektörde çalışmayı dijital nesil için daha çekici kılmaya yönelik bir işgücü stratejisi benimsenmelidir.



İşgücü üretkenliğini geliştirmek için az sayıda otomotiv sektörü oyuncusu şimdiden dijital teknolojileri kullanmaya başlamıştır.

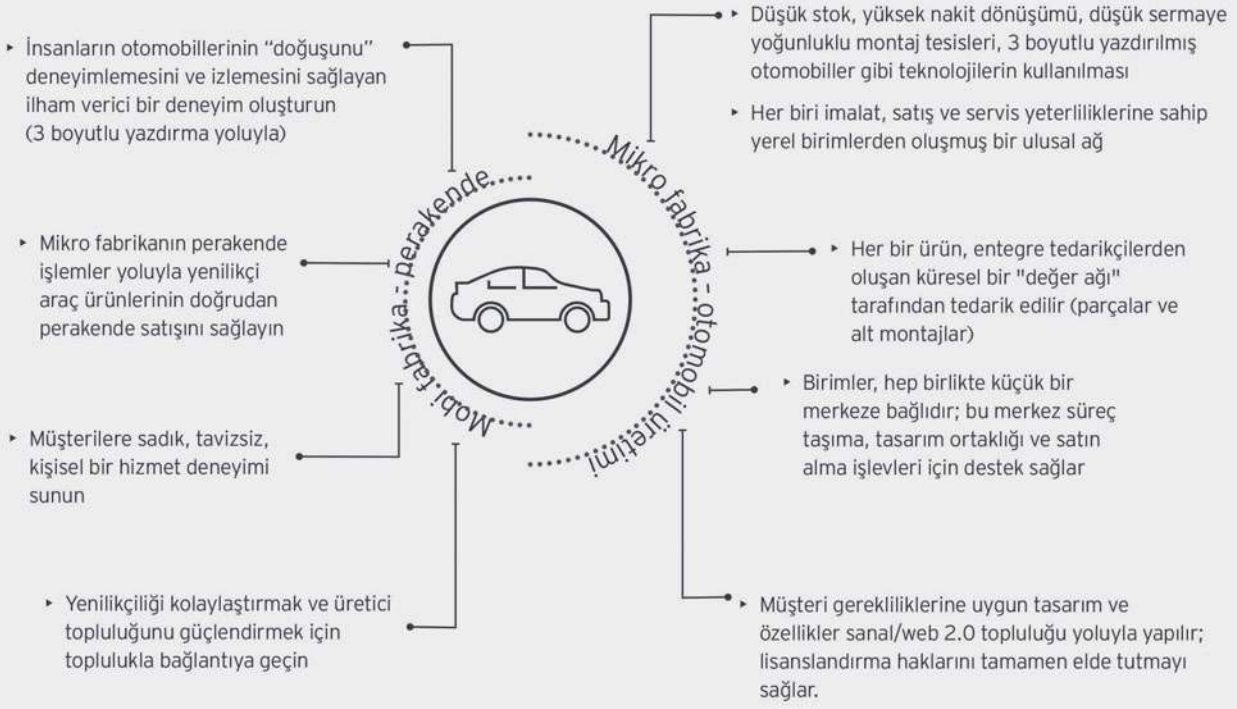
- **BMW,** Spartanburg, South Carolina'daki fabrikasında yavaş hareket eden bir yardım robotunu uygulamaya koymuştur. Bu robot, bir insan çalışanla işbirliği yaparak araç kapılarını yalıtmakta ve su contalarını takmaktadır.
- **Ford,** bayi çalışanlarına kursları ve kaynakları işbirliğine dayalı çevrimiçi bir topluluk dahilinde oyunlaştırma yoluyla sunarak bunlardan daha fazla yararlanılmasını teşvik etmiştir.
- **Mercedes-AMG** araçlarını üretirken motor testi süreçlerini optimize etmek için Nesnelerin İnterneti ve öngörücü analizlerden yararlanan gerçek zamanlı bir kalite güvence platformunu pilot kapsamda kullanmıştır. Bu uygulama, şirket içi maliyetin azaltılmasını ve zaman kaybetmeden daha hızlı çözümlerin elde edilmesini sağlamıştır.

Kaynak: EY analizi, Ford, BMW ve Faraday Future

Vaka çalışması: Local Motors

Local Motors, zorunlu oyuncuları savuşturuyor ve yenilikçi ürünler sunmak için yeni ürünleri ve yeni süreçleri tasarlamak üzere hevesli, ortaklar içeren bir ekosistem inşa ediyor.

- Local Motors, endüstriyel tasarımcıları, otomotiv mühendislerini ve otomobilleri konusunda tutkulu potansiyel müşterileri görevlendirerek bir ortaklar topluluğu inşa etmiştir.
- Şirket, bir müşteri ekosisteminin harika bir örneğidir; bu ekosistem müşterilerin hedeflerini karşılamalarına, yani buradaki durumda harika otomobiller tasarlamalarına ve üretmelerine yardımcı olmak için uyumlu hale getirilmiş bir iş ağıdır (üretim için 3 boyutlu yazdırma kullanılmaktadır).
- Local Motors müşteri deneyimleri alanında da yenilikler yapmaktadır–yani müşterilerin kendilerinin inşa ettikleri bir otomobile sahip olmasını sağlamaktadır. Local Motors ayrıca geleneksel bayilerin yerine yerel mikro fabrikalar koyarak otomobillerin üretilme, satılma ve servise girme yollarını yeni baştan tanımlar.

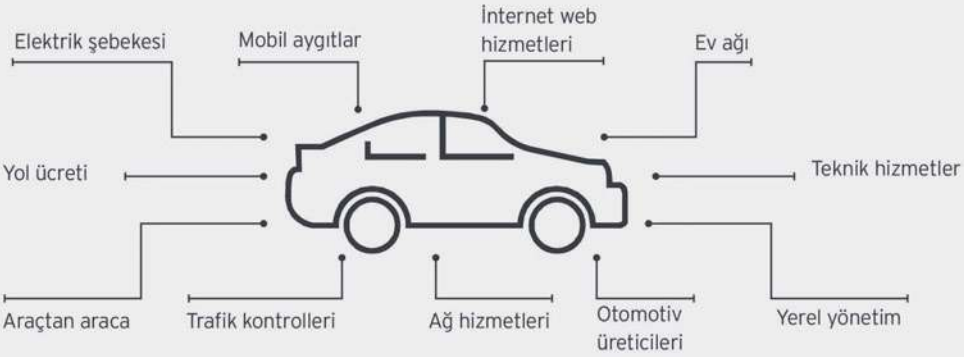


Otomotiv Sektöründe Dijitalleşme

Stratejik sonuçlar – Düzenleme ve Siber Güvenlik

Araçları çevredeki ağlara bağlayan bağlantılı otomobil girişimleri ile birlikte siber güvenliğin önemi artmıştır.

- Telematik birimleri, hem dış ortamla hem de otomobilin iç ağıyla iletişim kurduklarından siber saldırganlar için çekici giriş noktalarıdır.
- Otomotiv tedarik zincirinin herhangi bir halkasındaki savunmasızlık diğer pek çok halkayı etkileyebilir.

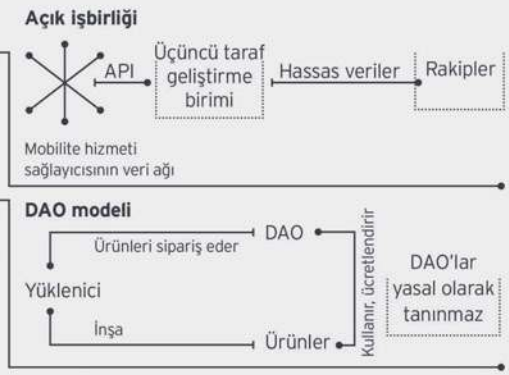


Kaynaklar: Information-technology Promotion Agency Japan, EY analizi

Siber güvenliğin otomobil sektörüne etkisi: Hafif varlık iş modelleri ve operasyonlar

Bağlantılı araç ekosistemi, bir "ağlardan oluşan ağdır", aşağıdaki güçlükleri içeren tam gelişmiş bir insanlar ve nesneler internetidir:

- **Açık işbirliği programlarının riski:** Mobilite hizmeti sağlayıcısı, açık işbirliği programlarının taşıdığı riskleri anlamalı ve uygun hafifletici politikaları işletmelidir. İleri analiz motorları, mobilite hizmeti sağlayıcısının bir üçüncü taraf ile paylaştığı verilerden hassas bilgileri çekebilir.
- **DAO (merkezsiz otonom organizasyon) modeliyle ilgili yasal zorluklar:** Açık bilgisayar programları tarafından yönlendirilen ve yönetilen DAO'ların işlemlerinin herkes tarafından görülebilir olması bunları saldırganlar için kolay bir hedef haline getirmektedir. Ayrıca, her bir katılımcının sorumluluğu ve yasal yükümlülüğü, kendi çerçevesinde net olarak tanımlanmamaktadır.



Mobilite hizmeti sağlayıcılarının sınırları belirsizleşmektedir; risk manzarası da iş operasyonlarının genişlemesiyle kontrolsüz hale gelmektedir.

Mobilite hizmeti sağlayıcılarının karmaşık bir saldırı algılaması daha az muhtemeldir. Güncel olmayan bilgi, güvenlik kontrolleri veya mimarisi risk açığını artırmaktadır.

İyi tanımlanmış ve otomatik bir GRC sisteminin bulunmaması veya verimsiz bir kimlik ve erişim yönetim yazılımı, siber saldırı risklerini artırır.

Kaynaklar: Haber bültenleri

Bağlantılı otomobillerdeki siber saldırılar ve en yeni güvenlik yazılımı sistemleri

Güvenlik tehdidi	OEM'in yanıtı
Fiat Chrysler, siber güvenlik tehdidi nedeniyle 1,4 milyon aracı geri çağırdı.	OEM, bağlantılı araç sistemlerini ağdan yalıttı ve aynı zamanda iç güvenlik özelliklerini geliştirmek için yazılım yükseltmeleri sundu.
Siber güvenlik araştırmacıları altı önemli çatlak belirledi.	OEM, OTA yükseltmelerini kullanıcılarına dağıtarak bu güvenlik tehdidine yanıt verdi.

Otomobil sektöründe çeviklik ve esneklik oluşturma örnekleri

Tesla	GM	Daimler
Siber güvenlik açıklarını OTA güncellemeleri üzerinden uzaktan düzeltir	Ürün güvenliğinden sorumlu bir direktör görevlendirdiğini duyurur	Riskin tanımlanması ve hafifletilmesi için yazılım hatası bulma ödül programları düzenler

Piyasadaki en yeni otomobil güvenlik yazılımı sistemleri:

- **Symantec**

Symantec, otomobiller ve IoT sistemleri için bir anormallik algısı yazılımı sunmaktadır. Bu yazılım, makine öğrenimi teknolojisini kullanarak sorunları erken aşamalarda belirleyebilmekte ve etkiyi azaltmak için iyileştirmelerin başlatılmasına yardımcı olmaktadır. Bu çözüm, platformdan bağımsızdır ve en az montaj prosedürüyle her türlü model ve markaya uyabilmektedir.

- **Savari**

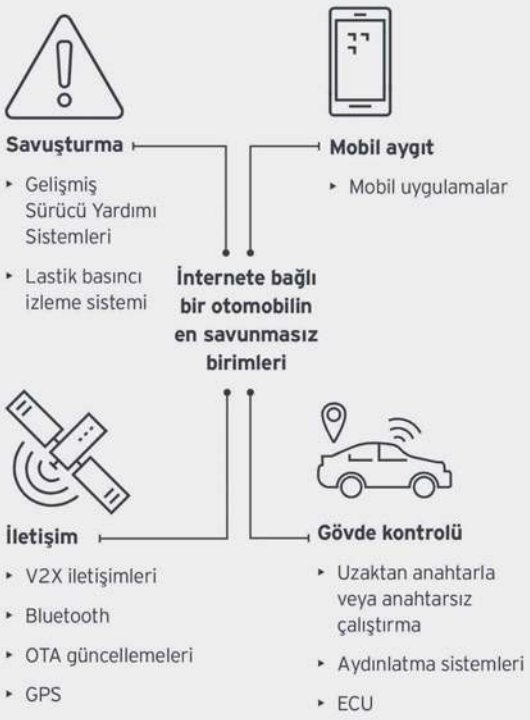
Savari, araçların başka araçlarla, yol kenarı altyapısıyla, akıllı telefonlarla ve yayalarla iletişime geçmesini sağlayan tam bir araç güvenliği iletişim teknolojileri seti sunmaktadır.

- **Karamba Security**

Karamba Security, internete bağlı otomobilleri siber saldırılardan korumak için Carwall Yazılımını sunmaktadır. Carwall, otomobilin elektronik kontrol ünitelerinde (ECU'lerde) hiçbir zararlı kodun çalışmasına izin vermemekte ve bellek içi saldırıları bile önlemektedir.

Kaynaklar: Çeşitli endüstriyel kaynaklar

İnternete bağlı bir otomobilin saldırıya açık birimleri ve güvenlik endişeleri



Bağlantılı otomobillerin güvenliğine saldırılar ve savuşturma sistemleri

Telematik sistemine saldırı:

Saldırganlar bir otomobilin bilgisayar sistemine girebilir ve kumandasını ve verilerini ele geçirebilirler.

Vaka detayları:

Defense Advanced Research Projects Agency'nin (DARPA) bir ekibi, Chevrolet Impala'nın bilgisayar sistemine kablosuz olarak sızabilmiştir. Ekip, kontrollü bir durumda aracın frenleri de dahil çok sayıda işlevini ele geçirmiştir.

GM, siber saldırıyı dikkate alarak OnStar telematik sistemi üzerinde bir düzeltme geliştirmektedir.

Gövde kontrol ünitesine saldırı:

Saldırganlar otomobildeki güvenlik sistemlerinin kontrolünü ele geçirebilir.

Vaka detayları:

Bir Alman sürücülük derneği olan ADAC, mobil iletişimleri kopyalayarak ve etkilenen araçlardaki kurulu bir SIM karta sinyaller göndererek araç kapılarını kilitleyip açabilmiştir.

BMW, gelecekteki benzer girişimleri önlemek için ConnectedDrive ile donatılmış 2,2 milyon otomobile yazılım yamaları göndermiştir.

Müşterilerin güveninin ve sadakatinin korunmasında, aynı anda veri gizliliğine ve müşteri hassasiyetine yönelik temkinliliğin sürdürülmesi çok önemlidir.

Otomobil Üreticileri Birliği (Alliance of Automobile Manufacturers) ve Küresel Otomobil Üreticileri Birliği (Association of Global Automakers), sektör genelinde veri gizliliği standartlarına ilişkin bir taslak hazırlamaya başlamıştır.

Alliance of Automobile Manufacturers'ın taslak halindeki temel gizlilik ilkeleri

Temel İlkeler	Açıklama
Şeffaflık	Katılımcı üyeler, araç sahiplerine ve kayıtlı kullanıcılara üyenin kapsam dahilindeki bilgilerinin toplanması, kullanılması ve paylaşılması hakkında net, anlaşılır bildirimlere kolay erişim sunmayı taahhüt eder.
Seçenek	Katılımcı üyeler, araç sahiplerine ve kayıtlı kullanıcılara kapsam dahilindeki bilgilerinin toplanması, kullanılması ve paylaşılması hakkında belirli seçenekler sunmayı taahhüt eder.
Bağlama riayet	Katılımcı üyeler, araç sahiplerine ve kayıtlı kullanıcılara kapsam dahilindeki bilgilerinin toplanması, kullanılması ve paylaşılması hakkında belirli seçenekler sunmayı taahhüt eder.
Verilerin en aza indirilmesi, kimliksizleştirilmesi ve tutulması	Katılımcı üyeler, kapsam dahilindeki bilgileri sadece meşru iş amaçları için gerektiği kadarıyla toplamayı taahhüt eder. Katılımcı üyeler, kapsam dahilindeki bilgileri sadece meşru iş amaçları için gerektiği sürece ellerinde tutmayı taahhüt eder.
Veri güvenliği	Katılımcı üyeler, kapsam dahilindeki bilgileri kaybolma ve izinsiz erişim ya da kullanıma karşı koruma için makul önlemleri uygulamayı taahhüt eder.
Bütünlük ve erişim	Katılımcı üyeler, kapsam dahilindeki bilgilerin doğruluğunu korumak için makul önlemleri uygulamayı ve bilgilerin sahiplerine ve kayıtlı kullanıcılara kişisel abonelik bilgilerini gözden geçirerek düzeltmeleri için makul araçları vermeyi taahhüt eder.
Hesap verirlik	Katılımcı üyeler, kendilerinin ve kapsam dahilindeki bilgileri alan diğer kuruluşların ilkelere uymalarını temin etmek için gerekli makul adımları atmayı taahhüt eder.

Kaynak: Otomobil Üreticileri Birliği

Sistem genelinde şeffaflığın ve menşe takibinin iyileştirilmesi için blok zinciri

Kaynak: EY analizi

Otomobil üreticileri, beklenmedik her türlü iş aksaklığı karşısında harekete geçmek için yeterli esneklikleri bulunduğundan emin olmalıdır.

Şirketler, araçların geri çağrılması gibi beklenmedik aksaklıklar halinde ürün kalitesini korumak için iş sürekliliğini temin etmeye ve riski sınırlandırmaya yönelik çevik bir stratejiye ihtiyaç duyar.

Ürün kusurunun, tedarikçi ile anlaşmanın iptaline yol açması

Tesla

Tesla'nın otomatik pilot görüşü için Mobileye'ın yongalarını kullanan yarı otonom aracı, yana doğru hareket eden bir kamyon römorkunu algılayamamış ve ölümcül bir kaza meydana gelmiştir.

Mobileye

Tesla, bir otomatik pilot sensörünün "araç yolundaki yer düzleminde bulunan her türlü engeli" algılayabilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Ancak Mobileye, güncel nesil AEB sistemlerinin yanal olarak geçen araçlar karşısında etkinleşmek için tasarlanmadıklarını belirtmiştir.

Kuruluşlar, sağlam bir tedarik zincirinin sürdürülmesinde kritik önem taşıyan teknoloji ve analiz sistemleriyle desteklenmiş net bir hesap verirlik ve sahiplik tarif eden kontrol mekanizmalarını geliştirmeli ve uygulamalıdır.

2018 yılsonu ve 2019 ilk çeyrek değerlendirme çalışması

Küresel otomotiv endüstrisi ve Türkiye karşılaştırması

2018 yılı içerisinde teşvik belgesi almış otomotiv yatırımları

Otomotiv sektörü araştırması

Cavo ve Kordsa | Soru ve Cevap

Otomotiv sektöründe dijitalleşme

Global elektrikli araç pazar analizi

T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI YATIRIM OFİSİ

EY

Global elektrikli araç (EA) pazar analizi Mart 2019

Elektrikli araç pazarının geleceği ile ilgili kritik sorular ...

EA'lar sürekli niş ürün olmaya devam edecek mi? Hayır ise, satışlar ne zaman bir dönüm noktasına ulaşacak?

Küresel EA satışlarına hangi teknoloji bataryalı EA'lar (BEV), hibrit elektrikli araçlar (HEV), hidrojen yakıt hücreli elektirikli araçlar (FCEV) ve coğrafyalar hakim olacak?

- Birkaç başarısız girişimden sonra, bu kez, EA pazarının
  - emisyon kurallarının katılaştırılması,
  - pil maliyetlerinde ciddi düşüş,
  - şarj altyapısının gelişmesi ve
  - zorunlu modellerin mevcudiyeti

  gibi etkenlerin sayesinde kitlelere nüfuz etme konusunda başarıya ulaşacağına inanıyoruz.
- EA talebindeki kademeli yükseliş 2023 / 24 yıllarında dönüm noktasına ulaşacak, ve akabinde kitlelere nüfuz etmeye başlayacak.
- Hibrit araçların (özellikle yarı hibrit olanların) bu geçiş döneminde ağırlıklı olarak talep göreceği muhtemeldir.
- Bununla birlikte, 2025 sonrasında, sadece bataryalı elektrikli araçların (BEV), araba paylaşımı ve otonom araç pazarının büyümesi ile emisyon normlarını karşılayan tek seçenek olması beklenmektedir.
- Çin, Avrupa, ABD ve Japonya'nın dünyada EA satışının en yoğun olacağı yerler olması beklenmektedir.

100 $/KWh

2022/23'e kadar beklenen batarya gideri, EA'lar için son nokta

%218

48V yarı hibrit araç satışlarının 2017-27 yılları arasındaki tahmini yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO)

OEM'ler, EA piyasasına yeniden ilgi göstermekte ve EA pazarına nüfuz etmek için büyük hedefler belirlemişlerdir. Buna rağmen, tüketicilerin çoğu EA gerçeğini görmezden gelmekte.

... Bu, müşteri tipi ve kullanılan iş modeliyle ilgili yeniden düşünmeyi gerektiriyor mu?

Üreticiler üzerindeki etkileri

Yeni iş modelleri kurulmalı

- Araç ve batarya kiralama işlerine odaklanılmalı
- Yolculuk paylaşım (ride-hailing) ya da araç paylaşım şirketleri gibi yeni müşteri tiplerine odaklanmalı
- Diğer araç üreticileri, batarya üreticileri veya şarj altyapı sağlayıcıları ile işbirliği yapılmalı

EA'lara odaklanmış ayrı birimler olmalı

- EA'lar için doğrudan satış birimleri kurmak veya alternatif bayi networkleri oluşturmak suretiyle, en azından geçiş döneminde sadece elektrikli araçlara odaklanılmalı

Müşteriler eğitilmeli

- EA'lar için reklam bütçeleri artırılmalı, müşterilerin eğitilmesine odaklanılmalı
- Anlık tork (eğlenceli ve aynı zamanda sürüş stresini azaltır) ve konforlu ev şarjı gibi özelliklere odaklanılmalı

EA'lar kaçınılmaz, bir yerden başlanmalı

- EA'ların göz ardı edilmesi pahalıya mal olabilir, EA satışları için dönüm noktasna 10 yıldan daha az kaldı.
- Elektrikli araç modelleri portföyü oluşturulmalı, tek bir model ileride rekabet için yeterli olmayacak.

Otomotiv üreticilerini büyük bir ikilem beklemektedir. Bir yandan, şartları ağırlaşan regülasyonlara uyum sağlamak için yeterince EA satmaları gerekmekte iken, diğer taraftan da bunu sağlamak için katlanacakları artan batarya maliyetleri ile başa çıkmaları gerekecek. Bunun ötesinde, en azından şimdilik daha karlı olan geleneksel araç modellerine odaklanmayı bırakacak lüksleri de olmayacak.

Global elektrikli araç (EA) pazar analizi

Pazar tahmini

EA'ların büyümesi; BEV ve PHEV (Dışarıdan şarj edilebilir hibrit elektrikli araç)'lerin HEV pazarından giderek pay alması sayesinde gerçekleşecek.

Global EA satışlarının 2023 yılına kadar ikiye katlanması beklenirken, içten yanmalı motor modellerinin de yine pazarın çoğunluğunu oluşturması bekleniyor.

Gelecek birkaç yıl içinde, BEV'lere kıyasla daha düşük marjinal maliyeti olan HEV'lerde istikrarlı bir büyüme beklenmektedir.

Bununla birlikte, PHEV ve BEV'lerin pazarın büyük bir kısmında 2023 yılına kadar payını artırması bekleniyor.

EA pazarındaki yüksek büyümenin, batarya pazarında çok sayıda fırsatla sonuçlanması bekleniyor.

Coğrafi dağılım

1 2014 yılında toplam EA stoğunun yaklaşık **%95'**ine **16** ülke sahipti.

2 2015 süresince Japonya ve ABD global satışların **%72**'sini gerçekleştirdi. (BEV, PHEV ve HEV).

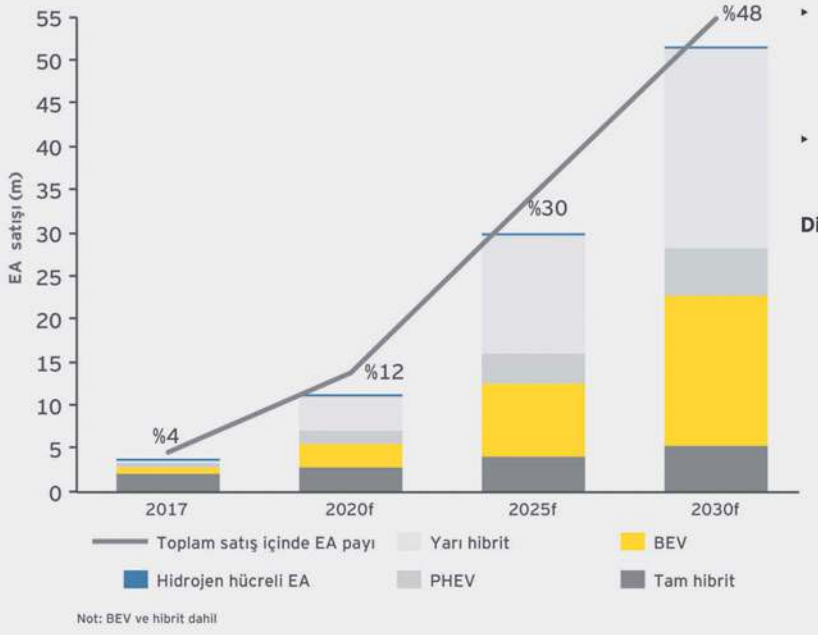
3 Çin'in, BEV'lere odaklanan en büyük alternatif yakıt pazarı olması bekleniyor.

~%6
2024'e kadar yeni araç satışlarında EA oranı (HEV dahil)

Kaynak: EY Global Analiz

Emisyon kurallarındaki katılaşmalar, batarya maliyetlerindeki düşüş ve araba paylaşım pazarının büyümesi EA pazarını artıracaktır.

Global EA satışları ve büyüme



Not: BEV ve hibrit dahil

Kaynak: Analist raporları, LMC LMC Otomotiv, EY Global Analiz

EA Pazar büyümesini sağlayan trendler

- SUV'lara artan talep, emisyon azaltımını (geleneksel ICE (sadece içten yanmalı motor)'ler kullanarak) daha da zorlaştırmaktadır.
- Otonom araçlar ve araba paylaşım araçlarının EA'lardan oluşması beklenmektedir.

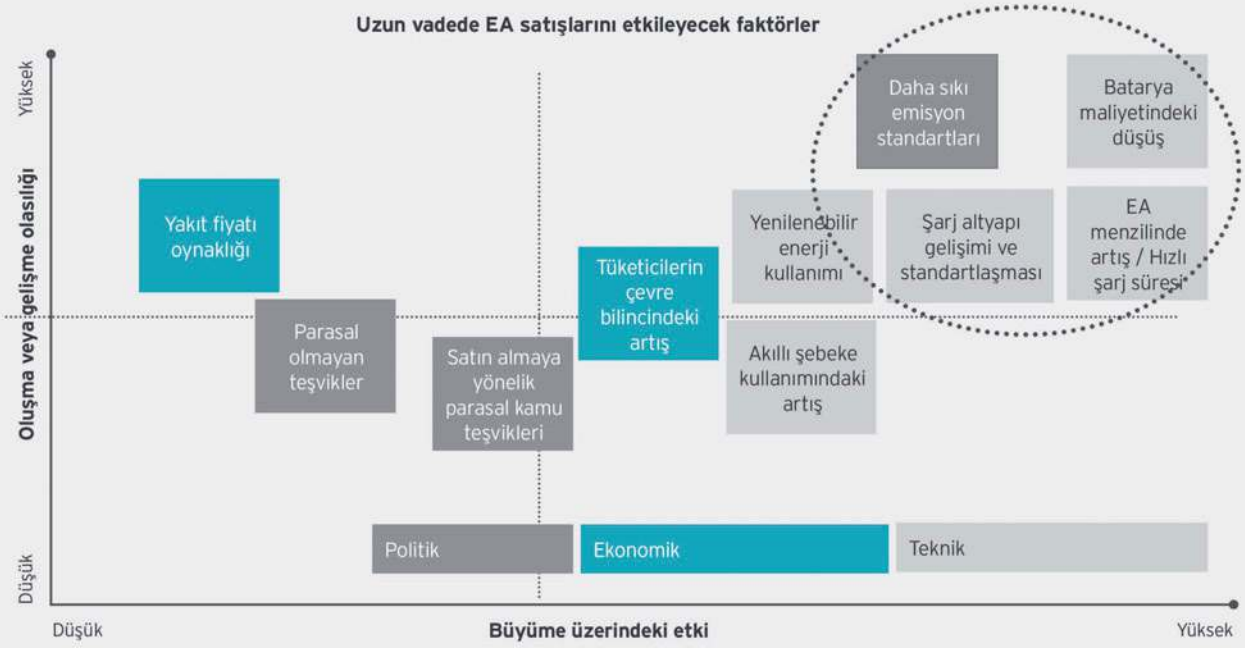
Dikkat çekici istatistikler

75$-100/Kwh
Kitlelere ulaşmada EA batarya maliyet kritik noktası

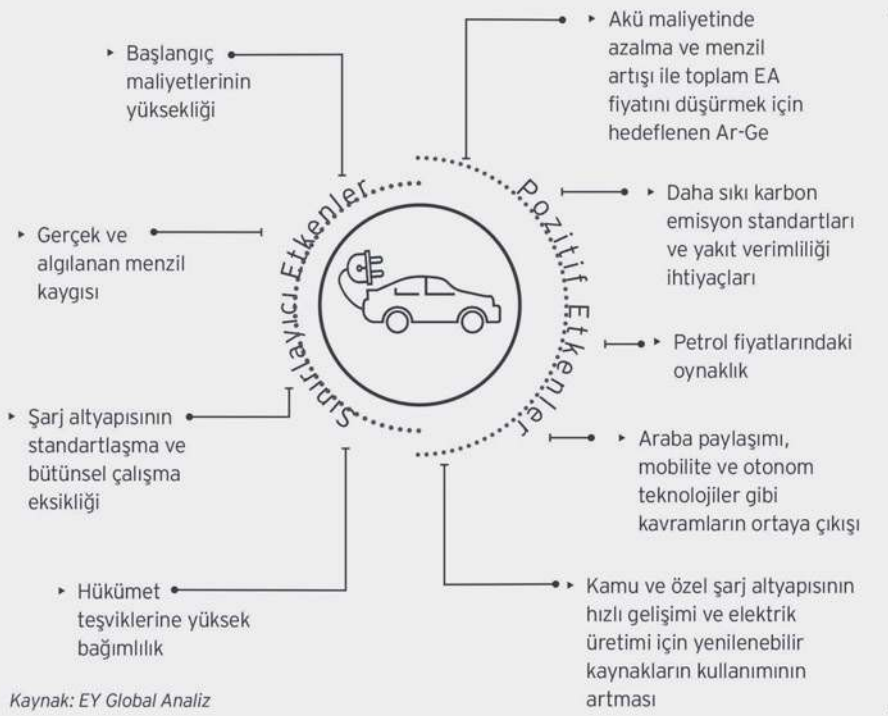
~%40
2017 yılı Norveç EA pazar payı (yüksek teşvikler etkisiyle)

7.3b varil
EA sayesinde 2040 yılında günlük yakıt tasarrufu

Emisyon standartları, azalan batarya maliyetleri ve şarj altyapısı, EA talebi için belirleyici faktörler olmaya devam ediyor.



Çeşitli teknolojik ve sosyo-politik gelişmelerin EA'ların kitlesel kabulünü etkilemesi bekleniyor.



Kaynak: EY Global Analiz

Örnekler

150$/Kwh

2025 itibariyle EA'ların ICE'ler ile karşılaştırılabilir olmasını sağlayacak batarya maliyeti

%50-60

2025 itibariyle EA'ların ICE'lere göre artan maliyetlerindeki azalma yüzdesi

~%90

Şarj için yenilenebilir elektrik kaynakları kullanan EA'lardan kaynaklanan CO^2 emisyonlarında azalma

EA'lara talebin kaynağı başta Çin olmak üzere Avrupa'daki bazı ülkeler olacaktır.

Kuzey Amerika

2017 satışları: 0,6m | YBBO 2017-30f: %18

Sıfır emisyon zorunluluğu olan eyaletlerde hızlı penetrasyon beklenmekte (örneğin California), hızı Trump yönetiminin emisyon normlarına ilişkin politikasına bağlı

Avrupa

2017 satışları: 0,7m | YBBO 2017-30f: %26 Sıkılaşan emisyon standartları (bir çok ülke ICE'leri yasaklamayı düşünüyor) ve yüksek petrol vergileri EA pazarını büyütecek

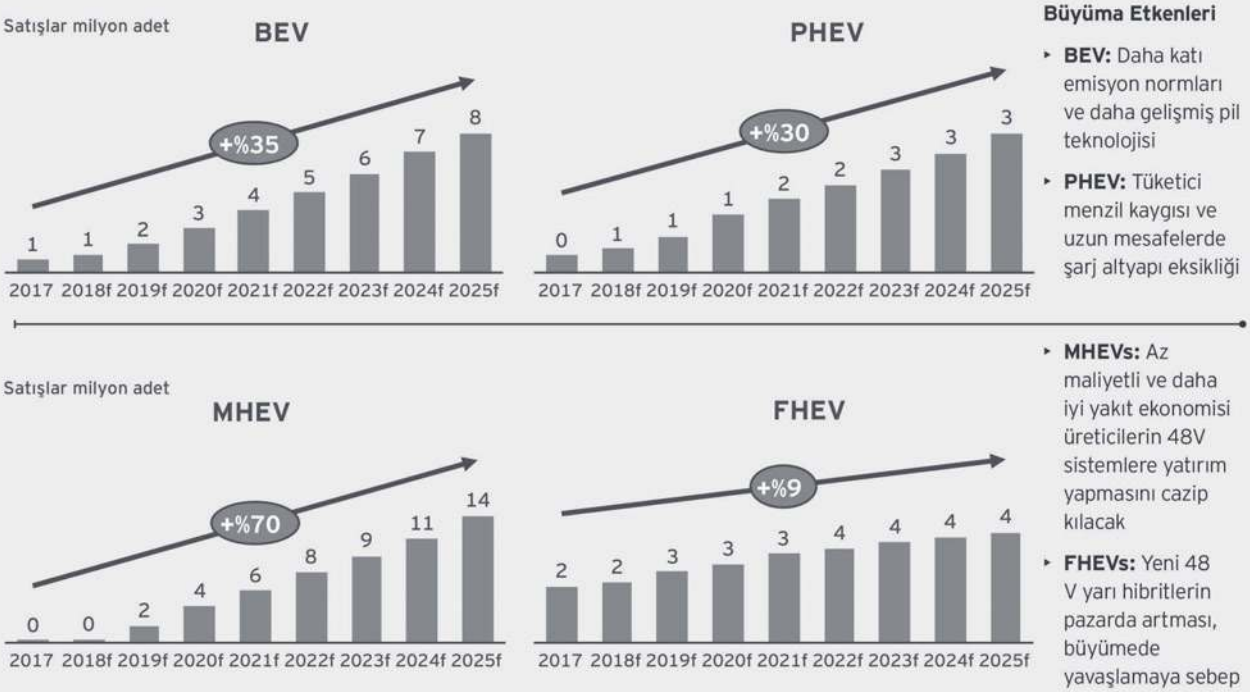
Çin

2017 satışları: 0,8m | YBBO 2017-30f: %27

Çin gelecek yıllarda EA pazarındaki birinciliğini indirim ve teşviklerin de katkısıyla koruyacak ve bu da global EA yatırımcılarını ülkeye çekecek.

Kaynak: Analist raporları, LMC Otomotiv, EY Global Analiz

BEV'ler için kritik eşik dönemi 2023/2024 dönemi olacak, bu geçiş döneminde ise Hibrit araçlar (özellikle 48V yarı hibritler) popüler olacak.



Büyüme Etkenleri

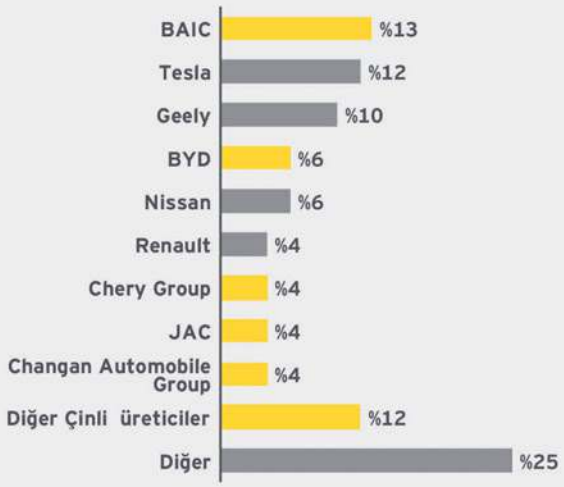
- **BEV:** Daha katı emisyon normları ve daha gelişmiş pil teknolojisi
- **PHEV:** Tüketici menzil kaygısı ve uzun mesafelerde şarj altyapı eksikliği
- **MHEVs:** Az maliyetli ve daha iyi yakıt ekonomisi üreticilerin 48V sistemlere yatırım yapmasını cazip kılacak
- **FHEVs:** Yeni 48 V yarı hibritlerin pazarda artması, büyümede yavaşlamaya sebep olacak.

Kaynak: LMC Otomotiv, EY Global Analiz

BEV | PHEV | Hibrit

Çin'de yüksek satışlar ile Çin'li üreticiler BEV pazarının çoğunluğunu kaptı. (2017 global satışlarının yarıdan fazlası)

2017 Marka bazında BEV Pazar payı



BEV'lerin pazar payı öngörüsü

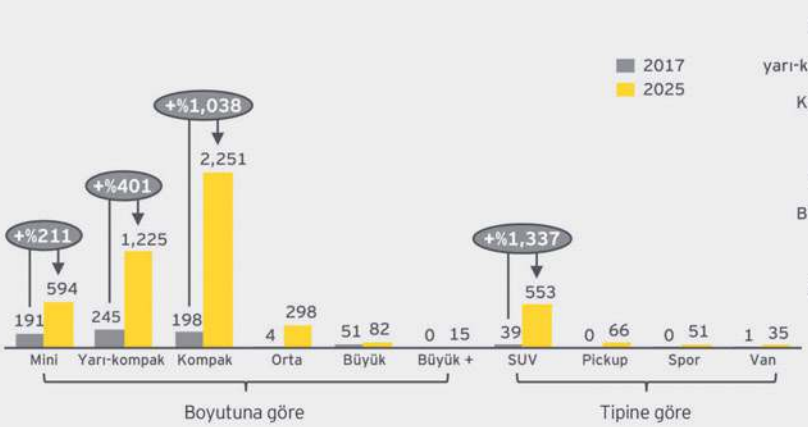
Satışlar Grup / marka	Pazar payı (2017)	Pazar payı değişikliği (2017 - 2025)
BAIC	%13	-%8
Tesla	%12	-%7
Geely	%12	-%4
BYD	%6	-%4
Nissan	%6	-%2
Renault	%4	-%2

İleriye dönük olarak, mevcut OEM'lerin, daha yüksek menzile sahip yeni modelleri ile BEV pazarından pay alması bekleniyor

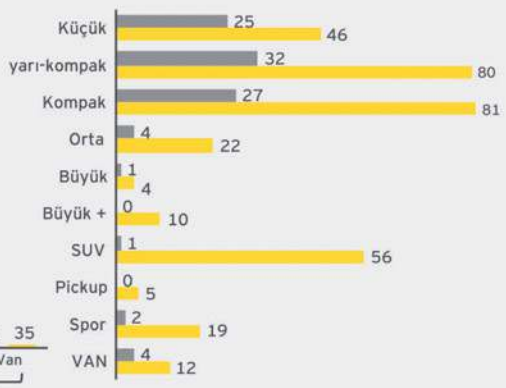
Satışlar Grup / marka	Pazar payı (2017)	Pazar payı değişikliği (2017 - 2025)
Volkswagen	%2	%11
SAIC	%3	%4
Hyundai	%3	%2
Toyota	%0	%5
Mercedes-benz	%1	%2

BEV'ler, alıcıların menzil endişesi azaldıkça daha büyük segmentlere girebilecek.

Segment bazında BEV satışları ('000 adet)



Segment bazında global BEV model öngörüsü



SUV ve Kompak segmentteki büyümenin küçük ve yarı-kompak BEV'lerden daha fazla olması beklenmektedir.

- Araç menzilindeki iyileşme ve otoyollardaki şarj istasyonlarının mevcudiyeti BEV'lerle uzun mesafeli yolculuklarda tüketici güvenini artıracak.
- SUV'lar ve büyük segment araçlar genellikle uzun mesafeli seyahatlerde daha iyi konfor ve yükleme alanı sağladıklarından tercih edilmektedir.

Kaynak: LMC Otomotiv, EY Global Analiz

BEV **PHEV** Hibrit

PHEV'lerin, altyapıya daha az bağımlı oldukları için, EA piyasasını sürdürebilecek yeni büyüme alanı olması bekleniyor.

2017 marka bazında PHEV pazar payı

PHEV Pazar payı tahmini

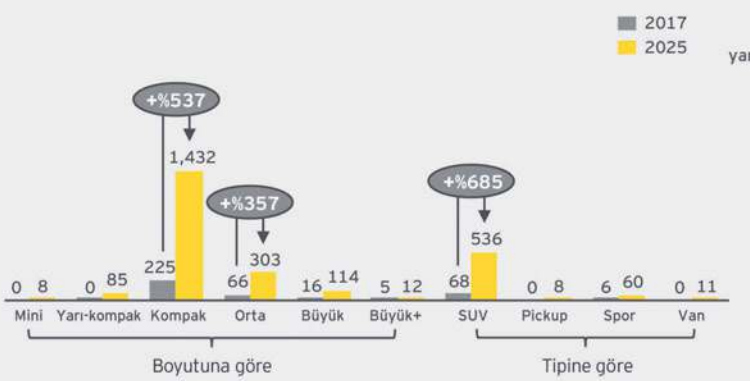
Satışlar Grup / marka	Pazar payı (2017)	Pazar payı değişikliği (2017 - 2025)
BYD	%16	-%10
BMW	%14	-%7
Toyota	%12	-%8
SAIC	%8	-%4
Mercedes-benz	%8	-%4
Mitsubishi	%5	-%3

Bu yüksek büyüme potansiyeli olan segmentde pay almak için yeni oyuncuların pazara girmesi bekleniyor

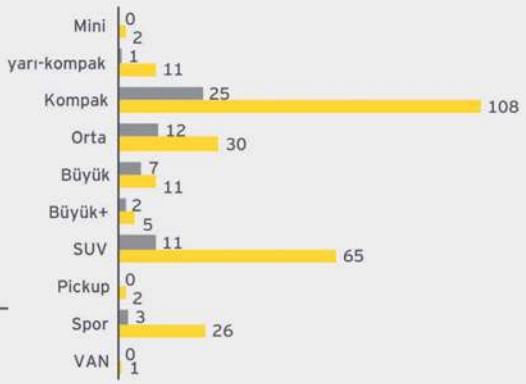
Satışlar Grup / marka	Pazar payı (2017)	Pazar payı değişikliği (2017 - 2025)
VW	%11	%8
Geely	%5	%0
GM	%5	%1
Hyundai	%3	%2
Fiat	%1	%3
Honda	%0	%3
Nissan	%0	%3
Psa	%0	%3
Tata	%0	%2

BEV'lerin aksine, daha büyük segmentteki araçlarda yüksek maliyeti desteklemesi için PHEV sistemleri kullanılmakta.

Segment bazında PHEV satışları ('000 adet)



Global PHEV satış tahminleri



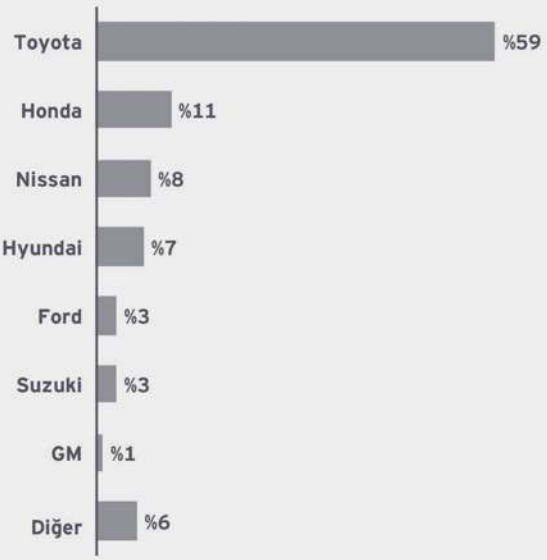
- PHEV'ler, saf elektrikli araçlar için sağlam bir şarj altyapısı bulunana kadar geçiş döneminde önemli rol oynayacaklar.
- Üreticiler ayrıca AB ve Çin'deki sürekli sıkı emisyon hedeflerini ve beklenen kredi bazlı sübvansiyon programlarına uyum için PHEV satışlarına önem verecekler.

Kaynak: LMC Automotive, EY analizleri

BEV | PHEV | **Hibrit**

Toyota tarafından domine edilen hibrit pazarına, 48V yarı-hibrit sistemlerine ilgi arttıkça yeni girişler olması yüksel ihtimaldir.

2017 marka bazında hibrit araç* pazar payı



*yarı-hibrit ve tam hibritler dahil

Hibrit Pazar payı tahmini

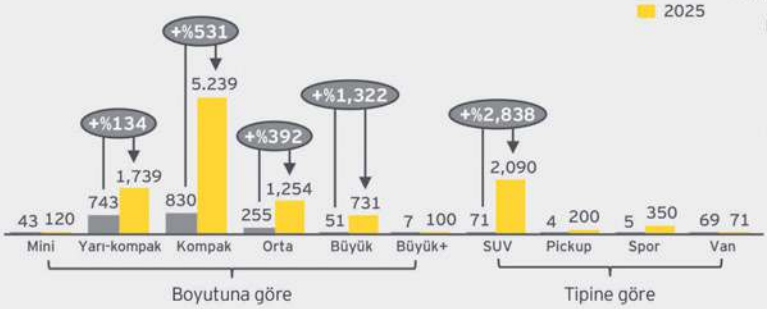
Satışlar Grup / marka	Pazar payı (2017)	Pazar payı değişikliği (2017 - 2025)
Toyota	%59	-%49
Honda	%11	-%7
Nissan	%8	-%8
Hyundai	%7	-%3
Ford	%3	%0
Suzuki	%3	-%3

Son gelişmeler
- **VW** 48V sistemi Golf'de kullanmaya başlıyor
- **Kia Motor** 48V dizel yarı hibrit sistemi 2018'in ikinci yarısında kullanmaya başladı

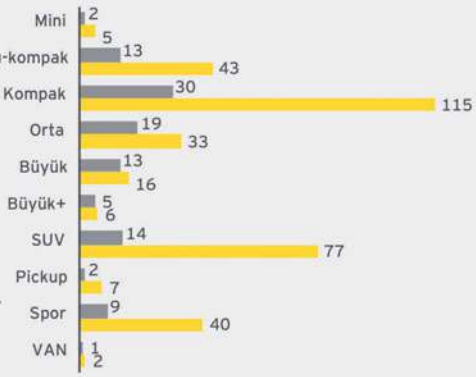
Satışlar Grup / marka	Pazar payı (2017)	Pazar payı değişikliği (2017 - 2025)
GM	%1	%3
Mercedes	%0	%7
BMW	%0	%5
VW	%0	%16
Gleey	%0	%6
Fiat	%0	%6
SAIC	%0	%4

BEV ve PHEV'lere kıyasla daha düşük geliştirme maliyeti olması ve şarj altyapısına bağımlı olmaması, tüm segmentlerde hibritlerin kullanılmasını teşvik etmeye devam edecektir.

Segment bazında hibrit satışları ('000 adet)



Segment bazında global hibrit Pazar tahmini



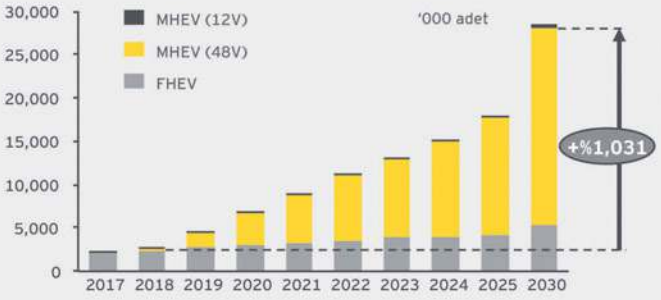
- Hibrit sistemler (özellikle 48V yarı hibritler), yalnız bataryalı versiyonları piyasada tutuluncaya kadar büyük ve orta büyüklükteki sedanlar, SUV'ler, pickuplar ve spor arabaları gibi araç segmentleri için tercih edilen sistemler olabilirler.
- Yeni 48V yarı hibrit sistemleri tam hibrit sistemlerin toplam maliyetinin %30'u kadar maliyetle toplam faydanın %70'ini sağlamakta ve bunun da hibrit araç pazarında devrim yaratması bekleniyor.

Kaynak: LMC Otomotiv, EY Global Analiz

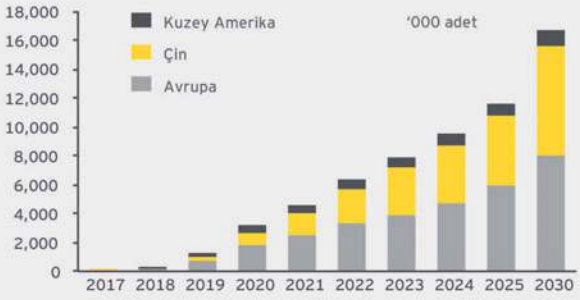
BEV | PHEV | **Hibrit**

48V hibrit sistemler, öncelikle yakıt ekonomisi ve emisyon kurallarına uyum hedeflerini sağlaması nedeniyle Avrupa ve Çin pazarında popülerliğini artırıyor.

Global hibrit araç satış öngörüsü



48V yarı-hibrit satış öngörüsü



Neden 48V yarı-hibrit sistem?

- 48V sistem, mevcut elektrik mimarisini tamamlamakta ve yakıt ekonomisi avantajlarını düşük maliyetle elde etmenin nispeten kolay ve hafif bir yolu olmaktadır. Sistem, otomobil üreticilerinin daha katı emisyon düzenlemelerini düşük maliyetle karşılamalarına yardımcı olabilir.
- Yeni bilgi-eğlence seçenekleri ve diğer sürücü güvenlik destek özelliklerinin eklenmesiyle araçlarda daha fazla güç kullanma ihtiyacı etkin bir şekilde karşılanabilmektedir.

Kaynak: LMC Automotive, EY analizleri

Sıkılaşan emisyon kuralları, üreticilerin alternatif güç sistemleri stratejisi üretmesi için ana etkenlerden biridir.

Ana pazarlarda geçmiş emisyon düzeyleri ve gelecek hedefleri (in gCO_2/km)

	2012 2014	2015 2020	2021 2024	2025 2030	
AB	140g/km	130g/km	95g/km	2025'te -%15 | 2021 2030'da -%20 | baz yılı	
ABD	180g/km	160g/km		103g/km	sonuçlanmadı
Japonya	110g/km	130g/km	106g/km	sonuçlanmadı	
Çin	180g/km	130g/km	117g/km	sonuçlanmadı	

Kaynak: EY analizleri, haber çalışmaları, Navigant Research, Canalys

Üreticilere etkileri

- PHEV'ler ve BEV'ler gibi düşük emisyonlu / emisyonsuz araçların katkısını arttırmaya odaklanarak en uygun güç aktarma sistemi karışımını elde etmeliler.
- Gelişmiş alternatif güç aktarma organlarının geliştirme maliyetlerini paylaşmak için ortaklıklar ve JV fırsatlarını değerlendirmeliler.
- Müşteri bilinilirliğini artırmak için özel pazarlama ve dağıtım stratejileri geliştirmeliler.

BEV satışlarının artması, OEM'lerin toplam CO2 filo ortalaması hedefini elde etmelerine yardımcı olacak.

Birçok ülkede hükümetlerin EA'lara sağladığı yasal düzenleme desteklerinin EA pazar büyümesini artırması muhtemeldir.

Alan	Aksiyon	Çin	Fransa	Almanya	Hindistan	Hollanda	Norveç	UK	ABD
EA satınalma teşvikleri	Satış/tescil ücret indirimi	■	■	■	■			■	▪
	Satış vergi muafiyetleri (KDV hariç)	■	■		▪	■	■	■	▪
	KDV istisnası				▪		■		
	Vergi indirimleri			■					■
EA kullanımı ve ikinci el teşvikleri	İkinci el vergi istisnaları	■		■		■		■	▪
	Masraf indirimleri (park ücreti, otoyol v.b.)	▪	▪	■			■	▪	▪
	Elektrik fiyatı indirim ve istisnaları	▪					▪	▪	▪
	Şirket araçları vergi indirimi		■	■		■		■	
Erişim kısıtlamalarını azaltma	Otobüs şeritlerini kullanabilme		▪	▪			■	▪	
	Geniş araç şeritlerini kullanabilme								▪
	Yasaklanmış trafik alanlarını* kullanabilme	▪	▪	▪		▪			
Egzoz emisyon standartları	Yakıt ekonomisi standartları	■	■	■	■	■	■	■	■
	Karayolu araçları egzoz kirliliği emisyon standartları	**Çin 5**	**Euro 6**	**Euro 6**	**Bharat 4**	**Euro 6**	**Euro 6**	**Euro 6**	**Tier 2**

□ Düzenleme yok ▪ Düzenleme hedefleniyor* ■ Yaygın düzenleme**

■ Ülke çapında düzenleme*** ■ Genel yakıt ekonomisi standardı ■ Kirletici madde emisyon standardı (2015)

örneğin çevre emisyon bölgeleri **%50'den az kısmı etkileyen *%50'den fazla kısmı etkileyen*

Kaynak: IEA yayını, haber çalışmaları, EY analizleri

T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI YATIRIM OFİSİ

EY

Global elektrikli araç (EA) pazar analizi

OEM pazara giriş stratejisi

OEM'ler, farklılaştırılmış bir müşteri deneyimi, güçlü ürün portföyü ve şarj altyapısı gelişimi ile EA satışlarını teşvik etmek istiyor.

Müşteri bağlılığı

Mevcut ya da potansiyel EA alıcıları için farklılaştırılmış müşteri deneyimi:

- EA'lara özel markaların lansmanı.
- EA'lara özel dağıtım ağları/ mağazalar, satış personeli.
- EA şarj tesislerine erişim.
- EA'lara özel aplikasyonlar.
- Özel finansman / kiralama seçenekleri, sevk programları vb.

Ürün portföyü gelişimi

- Hazırda yeni lansmanlar bulundurmak.
- Birkaç otomobil üreticisi mevcut platformlarda EA geliştirirken, diğerleri yenilerini geliştirdi.
- Teknoloji firmaları ile işbirliği.
- Ar-Ge ve EA performans gelişimi ile ilgili yatırımlar.
- EA'ların SUV / crossover segmentinde lansmanı.
- Daha büyük menzilli daha hafif araçlar. (200 - 300 mil arası)

Şarj altyapısı

- Diğer otomobil üreticileri ve enerji firmaları ile işbirliği vasıtasıyla şarj altyapı gelişimi.
- Kendi bünyelerinde batarya üretimi ile birlikte enerji alanında faaliyet gösteren girişimlerin satın alınması.
- Kablosuz şarj gibi yeni teknolojiler üzerinde çalışmak.
- AVM'ler, oteller gibi unsurlar ile bağlantı kurularak şarj altyapıları kurmak.

OEM EA Stratejisi

Kaynaklar: Şirket web siteleri, haberler, EY Global analysis

OEM'ler içten yanmalı motor sisteminden elektrikli motor sistemine geçiş sürecinde dünya çapındaki yasal değişiklikleri dikkate almak durumundalar.

1 ICE'lere yasaklar

- **İngiltere ve Fransa** hükümetleri ICE motor üretimini 2040 itibariyle yasaklamayı teklif etti.
- **Kaliforniya** 2040 itibariyle fosil yakıtı tüketen yeni araç ve kamyon satışının yasaklanacağını duyurdu.

2 EA için kota uygulaması

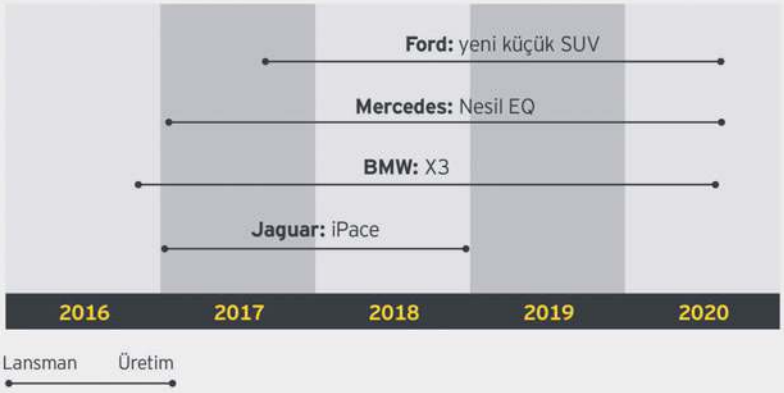
- **Çin** 2019'dan itibaren otomobil üreticileri için sıfır ve düşük emisyonlu araçlara özel kotalar uyguluyor.
- **Kaliforniya dahil bir çok eyalette** sıfır emisyonlu araç teşviki uygulanıyor.

3 Yakıt verimliliklik standartlarının sıkılaştırılması

- **Güney Kore** 2020 itibariyle yakıt verimlilik standartlarını 2015'e göre %30 oranında sıkılaştırıyor.
- **Avrupa Komisyonu** 2021 sonrası %15 ila %30 arasında emisyon oranını azaltma yönünde düzenleme önerisinde bulundu.

OEM'ler, müşterilerin artan SUV taleplerini karşılamak için tüm elektrikli SUV'ları önümüzdeki yıllarda piyasaya sürmeyi planlıyor.

OEM'ler önümüzdeki 3 yıl içinde üretime geçmesi planlanan tüm elektrikli SUV konseptlerini lanse ettiler.

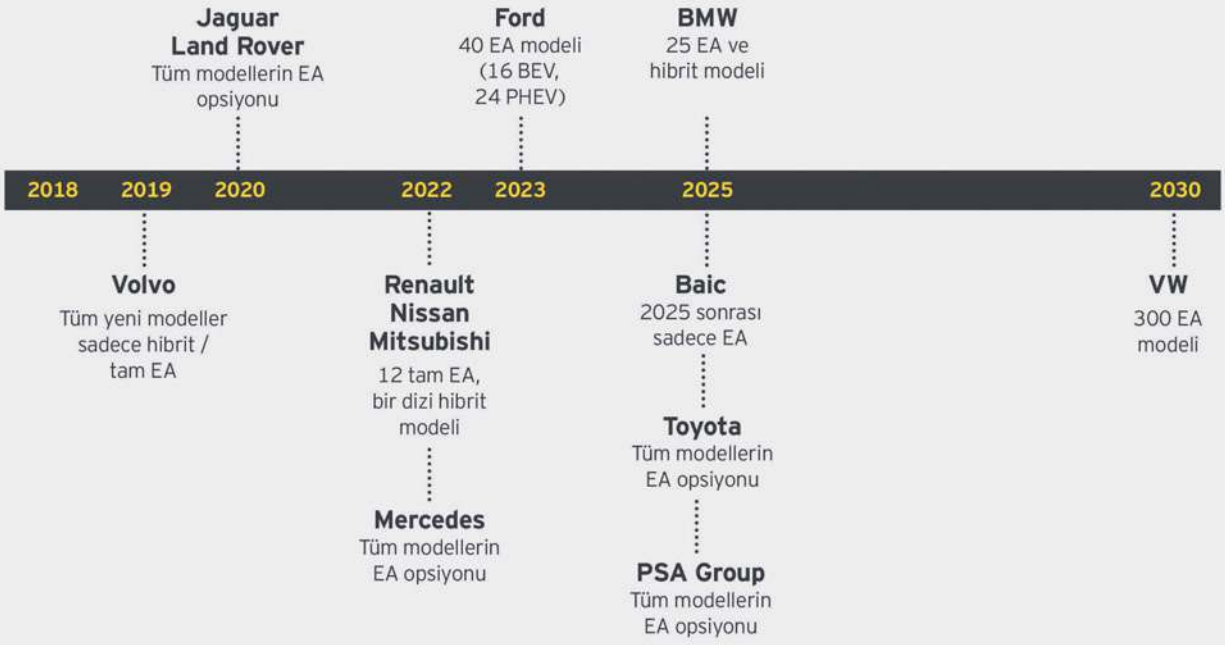


Kaynak: Şirket internet siteleri, haberler, EY analizleri

Neden SUV?

- Daha büyük SUV'lar için artan müşteri tercihi
- SUV'lar için tercih edilen dizel model satışındaki düşüşün hızlanması
- Gelecekteki emisyon kuralları için gereken şartları, daha yüksek emisyonlara neden oldukları mevcut SUV sistemleri ile karşılamanın zor olması
- SUV tipi araçların üreticiler açısından sedan ve hatchback araçlara nazaran daha karlı olması

OEM'ler, ürün portföylerini çeşitlendirme planlarına EV lansman hedefleri ekliyor.



Kaynak: Haber ve makaleler

Otomobil üreticileri, özellikle yüksek başlangıç maliyetini azaltmak ve aynı zamanda ikinci el değeri ile ilgili endişeleri gidermek amacıyla EA'lar için yeni satış modelleri tasarlıyorlar.

Otomobil üreticileri EA'lara talebi artırmak için satın almasız erişim sistemleri araştırıyor.

	Satın alma odaklı sistemler			Satın almasız erişim odaklı sistemler		
Sistem	**Satın alma**	**Tekrar satış garantisi***	**Finansman**	**EA Kiralama**	**Batarya kiralama**	**Abonelik**
Sahiplik	Müşteri	Müşteri	Müşteri / Grup finansman şirketi / Üçüncü kişi finansör	Grup finansman şirketi / Üçüncü kişi finansör	Araç: müşteri Batarya: Üretici	Üretici / Bayiler
Başlangıç maliyeti	Yüksek	Yüksek	Orta/Düşük	Yok	Orta	Yok
Aylık Ödeme	NA	NA	Düşük	Düşük	Düşük	Orta / Yüksek
Uygulama Örnekleri	VW, Nissan, Toyota, Tesla	Tesla	Volvo, BMW, Hyundai	Volvo, BMW, Nissan, Tesla	Renault	BMW, Polestar

**Tesla, bu seçeneği bir süre (artık uygulamıyor), alıcılarına EA'larının artık değeri konusunda güvence vermek için teklif etti; alıcılar, rakip lüks otomobil modellerinden daha yüksek bir ikinci el fiyatı için 36 ay sonra EA'ı yeniden satma seçeneğine sahipler*

Kaynak: EY analizleri

ABD'de kiralama ile alınan BEV oranı

Renault EA müşterilerinin batarya kiralama oranı, Bataryaların sahipliği kullanım ömrü boyunca Renault'a ait.

Otomobil üreticileri, EA'ları geliştirmek için çeşitli üretim yaklaşımları oluşturuyor.

Üretici ve tedarikçilerin gelecekte odaklanacakları alanlar

Kaynak: EY analizleri

Otomobil üreticileri tarafından takip edilen üretim yaklaşımları

- Maliyet tasarrufu ve esneklik sağlamak için EA'ları ICEV * platformlarına entegre etmek
  - Volvo XC90, GM Bolt, Toyota - Camry, BMW 3-series
- NEP (Yeni elektrikli platform) ve NEVD (Yeni elektrikli araç konsept tasarımı) gibi yeni bir özel platform geliştirmek
  - NEVD platform - Tesla, Nissan Leaf, Toyota Prius, Bolt, etc
  - Faraday Future's - VPA (Değişken platform mimarisi) Farklı boyutta, güç aktarım sistemli ve batarya konfigürasyonlu araçları desteklemek
- Genişleyen çevreci araç pazarını yeniden şekillendirmek veya desteklemek için gerekli ekosisteme yatırım
  - Örneğin, Ford'un Michigan Kamyon Fabrikası, ATVM kredileri (İleri Teknoloji Araçları İmalat Kredisi Programı) yardımıyla elektrikli araçlar inşa etmek için yeniden düzenlendi.
- Kendi bünyelerinde batarya üretimine odaklanmak
  - Tesla'nın Giga fabrikasında pil üretmesi; pil maliyetlerini% 30 azalması hedefleniyor.
  - Nissan'ın Sunderland İngiltere'deki fabrikasında yeni nesil batarya geliştirmesi
  - Ford'un kendi bünyesinde EA bataryası geliştirmesi

**İçten yanmalı motorlu araçlar*

OEM'ler, EA üretimine odaklanmak için otomotiv endüstrisi içindeki ve dışındaki oyuncularla işbirliği yapıyor.

EA üretimine ilişkin satın alma, birleşme ve işbirlikleri

OEM'ler, pilleri ve EA'ları birlikte geliştirmek için ortaklıklar kuruyor

- Honda Motor ve General Motors (GM) birlikte yakıt hücresi fabrikası kurmayı planlıyor.
- General Motors ve LG birlikte elektrikli araç tasarımı ve mühendisliği işbirliği yapacak.
- Daimler, Ford ve Nissan birlikte ortak yakıt hücresi sistemi geliştirecek
- Toyota, Mazda ve Denso birlikte EA için teknoloji geliştirecek.

Ford – Batarya araştırması yapıyor.

- Ford, akü kimyalarında araştırma yapıyor; ayrıca, Avrupa ve Asya'da EA piline yönelik AR-GE çalışmalarını genişletiyor.

GM – batarya üretimine odaklandı.

- GM, enerji depolama şirketi Sakti3, yenilenebilir enerji şirketi, Coskata ve özel malzemeler geliştiren şirketler arasında yer alan, Sirrus Chemistry, Nanosteel Şirketi'ne yatırım yaptı

Daimler – enerji alanında girişimleri satın alıyor.

- Daimler enerji ile ilgili iki girişime yatırım yaptı (Deutsche ACCUmotive ve Li-Tech Battery)

Toyota – magnezyum kullanımı ile ilgili batarya araştırması

- Toyota, gelecek 20 yıl içerisinde ortaya çıkabilecek bataryaların baz kimyasal maddesi olarak lityum yerine magnezyum kullanımını araştırıyor.

Paydaşlar için önemli hususlar

EA merkezli büyüme pazarları

- Sadece EA'ların yüksek payının, EA pil üreticilerine ve BEV'lerde uzmanlaşmış OEM'lere ve tedarikçilere fayda sağlaması beklenmektedir.
- Bu piyasaların ICE girdi payında bir düşüşe tanık olma olasılığı daha yüksektir.

Hibrit ağırlıklı büyüme pazarları

- EA tipleri içinde HEV'lerin daha büyük bir paya sahip olması, EA ile hammaddelerinin çeşitlilik kazanması ve ICE'lere ve hibrit güç aktarma organlarının belirli tiplerine odaklanmaları için paydaşlara fırsatlar sunmaktadır.

Kaynak: EY analizleri, haber çalışmaları

Adapte olabilen platform stratejisi, esnek üretim hatları ve altyapıların hazır hale gelmesi bir OEM için doğru üretim derinliğini belirleyecektir.

EA'ların yaygınlaşması üç ana zorluğun üstesinden gelmeyi gerektirir.

1 Gerekli Altyapı Gelişimi

- Sermaye ihtiyacının fonlanması
- Teknik eksikliklerin azaltılması
- Teknoloji standartlarının geliştirilmesi
- Şarj istasyonlarının dizayn edilmesi
- Şarj istasyonlarını planlama ve devreye alma
- Diğer talepler ile entegrasyon
- Müşteri şikayetlerinin çözümü
- Lokal problemlerin yönetimi

2 Karmaşık Programlar Yönetimi

- En yeni inovasyon projeleri sunmak
- Politika ve kurallar tanımlamak
- Çoklu IT sistem entegrasyonu
- Yasalara uyum sağlamak
- Karmaşık paydaş yönetimi
- Mevcut akıllı programlar ile entegrasyon
- Ekosistemdeki tüm unsurların koordinasyonu

3 Müşteri adaptasyonu Sağlama

- Teşvik edici önlemleri almak
- Tedarik tarafındaki engeller ile mücadele
- Müşteri bağlılığını sağlama
- Tüketici alışkanlıklarındaki değişimler
- Etkili pazarlama kampanyaları
- Teknoloji eskimesi sorunları ile mücadele
- Müşteri ilgisizliğini önleme
- Ticari müşterilere hitap etmek

... Bununla birlikte, doğru üretim şekli seçimi, maliyet avantajları ve üretim esnekliği sağlamak için eşit derecede önemli olacaktır.

Üretim çeşitleri

Tier 0.5/ Fason üretim (model hatların dışarıdan tedariği) ····· OEM'den OEM'e (EA platformu ve teknoloji paylaşımı) ····· Bünyede Ar-Ge ve inovasyon (batarya inovasyonu) ····· Kitle Kaynak Yöntemi

Kaynak: Şirket internet siteleri, haberler, EY analizleri

Global elektrikli araç (EA) pazar analizi

Tedarikçilere etkileri

ICE'den EA'lara geçiş, ürün gamı değişikliği, fırsatlar ve teknoloji değişimi açısından tedarikçiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Fırsatlar

OEM'ler ürettikleri parçaları artık tedarik edecek

OEM'ler yüksek R&D maliyetlerini karşılamak için parça tedarikini artıracak ve bu da tedarikçilere yeni gelir kaynağı oluşturacak.

Geçiş safhası yeni ürün fırsatları getirecek

Yeni elektronik sistem tedarikçileri oyuna girecek ve ürün çeşitliliği önemli ölçüde artacak.

Otomobil parça fiyatları yükselecek

Tedarikçiler teknoloji değişiminden ortaya çıkan yeni ürünler için rekabet ve ölçek ekonomisi artana kadar daha yüksek fiyat talep edecekler.

Inovasyona açık ürünlere yatırım

Tedarikçiler sürdürülebilirlik için inovasyona ve büyüme potansiyeli olan parçalara yatırım yapacak.

Zorluklar

OEM'lere maliyet baskısı

Teknoloji olgunlaşana kadar EA'lara geçiş OEM'lerin karlılığını azaltacak; tedarikçilerin karı da OEM'lerin maliyet azaltma talebi nedeniyle olumsuz etkilenecek.

ICE'ye özel ürünler yok olacak

Motor, egzoz, yakıt enjeksiyonu ve çoğu aktarma organı parçası tedarikçileri artık EA'lar için bu parçalar kullanılamayacağından sektörden çıkacaklar.

Yeni girenler nedeniyle pazar payı kaybı

LG, Samsung ve Panasonic gibi batarya tedarikçileri, ekran, bilgi-eğlence, iç elektronik üreticilerinden pazar payı alacak.

Farklı portföy ihtiyacı

Tedarikçilerin değişik güç aktarma organları portföyü oluşturma ihtiyacı alternatif yakıt teknolojilerine doğru geçişi hızlandıracaktır.

Kaynak: EY analizleri

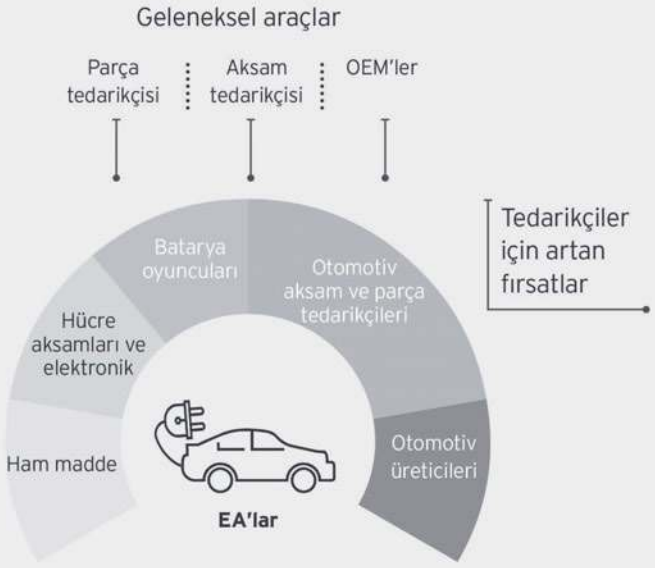
ICE'den EA'lara geçiş, ürün gamı değişikliği, fırsatlar ve teknoloji değişimi açısından tedarikçiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (2/2)

EA'lara geçişte etkilenecek tedarik ürünleri

Kayıp yaşanacak ürünler	Kazanım yaşanacak ürünler	Teknoloji değişimi kaynaklı fırsat sunan ürünler
Aktarma sistemleri	Bataryalar	Isıtma, soğutma ve havalandırma
Motor aksamları	Elektrik motorları	Elektrik
Egzoz	Batarya termal yönetimi	Bağlantılar
	Güç elektroniği	Direksiyon
	İç elektronik	Aks
	Otonom sensörler	Fren
	Hafif malzemeler	

Kaynak: Analiz raporları

Alternatif yakıtlı araçlara geçiş tedarik zincirine ve tedarikçilere yeni fırsatlar sunacak.



Elektirkli ve geleneksel araçlarda ortak bazı parçalar kullanılsa da, EA'lar için kullanılan ve geleneksel bir araçla uyumlu olmayan çok sayıda yeni sistem vardır.

- EA'ların yaygınlaşması tedarik zincirlerinin yeniden yapılanmasını gerektirecek, Böylece pil üreticileri, pil parça üreticileri ve tedarikçileri için fırsatlar açılacaktır.
- Otomotiv değer zincirinin yanı sıra, EA'lar altyapı sağlayıcıları için önemli bir fırsat yaratacaktır.
- Akıllı şebekenin geliştirilmesi, araçtan şebekeye (V2G) teknolojisinin keşfedilmesiyle birlikte EA'ların yaygınlaşması ile paralel olacaktır.

Kaynak: International Economic Development Council, EY analizi

Gelecekte otomotiv paydaşları için farklı güç aktarma teknolojileri portföyü oluşturmak en önemli başarı faktörü olacak.

Değer zincirindeki aksam tedarikçilerinin, sektör ICE'lerden EA'lara ve FCEV'lere kaymaya başladığından değişik güç aktarma teknolojilerine stratejik yatırımlar yapması gerekiyor.

- Farklı güç aktarma teknolojilerinin, aksam tedarikçilerinin bu çeşitli alanlarda yetkinlikleri oluşturmalarını gerektiren öngörülebilir bir gelecek için bir arada bulunmaları beklenmektedir.
- ICE'lerin 2020'ye kadar baskın kalması bekleniyor; elektrikli güç aktarımlarının yaygınlaşması, yasal düzenlemelere, teknolojiye ve altyapı gelişimine bağlı olacaktır.
- Aküler veya yakıt hücreleri tarafından beslenen elektrik motorlarının uzun vadede kentleşmede önemli bir rol oynaması beklenmektedir.

Kaynak: EY analizi

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY Hakkında

EY bağımsız denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret ediniz.

© 2019 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

ey.com/tr
vergidegundem.com
facebook.com/ErnstYoungTurkiye
instagram.com/eyturkiye
twitter.com/EY_Turkiye

T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi

Hakkımızda

Doğrudan Cumhurbaşkanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Yatırım Ofisi Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında ihtiyaç duyulan uluslararası yatırımlar ile ilgili tüm hizmetleri tek bir çatı altında birleştiren ulusal çaptaki tek kamu kuruluşu olarak, ülkemizde iş ve yatırım yapmak isteyen yatırımcıların ihtiyaçlarına, 'Tek Durak Hizmet' anlayışıyla yanıt vermektedir. Yatırımcı şirket ile ilk temastan yatırım projesinin tamamlanmasına ve hatta sonrasına kadar temasta olan Ofis; şirket kurma, gerekli ruhsat ve izinlerin alınması, teşvikler konusunda bilgilendirme, teşvik başvurusu, arazi temini, çalışma ve oturma izinleri, ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla süreçlerin koordineli şekilde yürütülmesi gibi ihtiyaç duyulan her aşamada yatırımcılara destek sağlamaktadır.

Uluslararası yatırımcılara sunduğu profesyonel hizmetlerini 'mutlak gizlilik' ilkesi çerçevesinde yürüten Ofis, Türkçe'nin yanı sıra, İngilizce, Almanca, Fransızca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca, Rusça, Arapça ve Çince hizmet verebilen uzman bir kadroya sahiptir. Yatırımcıların sorunlarını etkin ve hızlı bir şekilde çözebilmek amacıyla yapılandırılan Ofis, ülkemizin yatırım ve iş ortamını geliştirme amaçlı politika ve stratejilerin geliştirilmesinde de aktif bir rol oynamaktadır.

invest.gov.tr
twitter.com/InvestTurkey
facebook.com/investinturkeysocial/
linkedin.com/company/invest-in-turkey

T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI
YATIRIM OFİSİ

T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi
Ankara : Kavaklıdere Mahallesi Esat (Eski Akay) Caddesi
No:5 Çankaya/ANKARA 06640
Telefon : (+90 312) 413 89 00 Faks: (+90 312) 413 89 01

İstanbul: Muallim Naci Caddesi
No:73 Ortaköy Beşiktaş/İSTANBUL 34347
Telefon: (+90 212) 468 69 00 Faks: (+90 212) 468 69 69

Web adresi: invest.gov.tr

Building a better working world

İstanbul
Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad.
Orjin Maslak İş Merkezi
No: 27 Kat: 1-5
34485 Sarıyer İstanbul
Tel : +90 212 315 30 00
Faks : +90 212 230 82 91

Ankara
Ufuk Üniversitesi Cad.
Farilya İş Merkezi
No: 8 D: 55
06700 Çukurambar Ankara
Tel : +90 312 286 38 00
Faks : +90 312 286 07 00

İzmir
Mistral İzmir, Çınarlı Mahallesi
Ankara Asfaltı No: 15 Kat: 23
35170 Konak İzmir
Tel : +90 232 483 59 59
Faks : +90 232 483 70 90

Bursa
Odunluk Mah. Akpınar Cad. No:21
R Plaza Kat:9-10 16110 Nilüfer Bursa
Tel : +90 224 232 00 03
Faks : +90 224 232 23 96

Web adresi: www.ey.com.tr

Capital INFOCARD

AĞUSTOS 2019

GEÇMİŞTEKİ 1 LİRANIN BUGÜNKÜ SATIN ALMA GÜCÜ

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ortalama
1989	8.008,7337	7.512,8834	7.318,2188	7.105,0668	6.690,2700	6.495,4078	6.361,8098	6.175,3153	5.966,4882	5.650,0835	5.320,2293	5.100,8910	6.475,4498
1990	4.986,2082	4.803,6688	4.581,0307	4.354,5919	4.084,9830	3.962,1562	3.907,4519	3.830,0842	3.736,6675	3.437,5966	3.218,7234	3.065,4508	3.997,3844
1991	3.014,2093	2.873,4121	2.761,3032	2.644,9264	2.481,1692	2.401,9063	2.331,9479	2.252,6545	2.166,0139	2.041,4834	1.915,0876	1.820,4255	2.392,0450
1992	1.743,7026	1.593,8781	1.524,3669	1.453,1620	1.399,9634	1.387,4761	1.380,5732	1.336,2110	1.287,2939	1.198,5976	1.113,9383	1.061,9050	1.373,4223
1993	1.033,9873	981,9443	940,0194	896,9651	859,1620	820,5940	806,0845	788,5781	767,8462	727,1271	680,1937	639,2798	828,4818
1994	617,0655	591,0589	563,6648	535,8030	429,6736	390,6124	387,1282	381,3320	373,8549	348,7452	318,4888	294,6242	436,0043
1995	277,1630	258,7890	248,4533	237,7544	224,7206	217,5417	212,0289	204,2274	195,8077	181,8085	171,0334	163,3556	216,0569
1996	157,3754	145,3143	138,0527	130,7317	122,5227	117,2466	114,3869	109,6501	104,6279	98,6126	92,5940	88,0171	118,2610
1997	85,1229	80,3804	76,5091	72,5893	68,0950	65,0382	63,2052	59,7855	56,2952	52,4652	48,4444	45,4450	64,4480
1998	43,2398	40,3356	38,7992	37,1996	35,5297	34,3282	33,5236	32,3837	31,1382	29,1829	27,5051	26,3712	34,1281
1999	25,5287	24,3595	23,4767	22,5521	21,4987	20,8928	20,2253	19,4999	18,7140	17,6547	16,6083	15,9389	20,5791
2000	15,0509	14,3479	13,9897	13,5955	13,2898	13,0037	12,9133	12,6950	12,4217	12,0482	11,6859	11,2690	13,0259
2001	10,9941	10,7260	10,1418	9,5587	8,6661	8,2456	7,9977	7,8087	7,5886	7,1658	6,7539	6,4816	8,5107
2002	6,2806	5,9645	5,9137	5,8435	5,7234	5,6892	5,6553	5,5597	5,4400	5,2560	5,0881	4,9447	5,6132
2003	4,8668	4,7435	4,6161	4,4773	4,3852	4,3162	4,3248	4,3370	4,3283	4,2476	4,1890	4,1230	4,4129
2004	4,0862	4,0594	4,0344	3,9960	3,9766	3,9591	3,9647	3,9532	3,9230	3,8865	3,8013	3,7518	3,9494
2005	3,7398	3,7194	3,7186	3,7090	3,6828	3,6493	3,6456	3,6665	3,6356	3,5989	3,5356	3,4868	3,6490
2006	3,4722	3,4464	3,4388	3,4296	3,3842	3,3218	3,3105	3,2826	3,2971	3,2551	3,2143	3,1734	3,3355
2007	3,1661	3,1347	3,1213	3,0929	3,0559	3,0407	3,0480	3,0704	3,0698	3,0385	2,9845	2,9274	3,0625
2008	2,9210	2,8978	2,8609	2,8337	2,7869	2,7459	2,7559	2,7400	2,7466	2,7343	2,6650	2,6430	2,7776
2009	2,6539	2,6462	2,6553	2,6264	2,6259	2,6092	2,6063	2,5998	2,6076	2,5975	2,5364	2,5045	2,6057
2010	2,4913	2,4461	2,4111	2,3972	2,3829	2,3915	2,4050	2,4166	2,4070	2,3777	2,3350	2,3343	2,3997
2011	2,3413	2,3318	2,3149	2,3052	2,2853	2,2313	2,2637	2,2730	2,2565	2,2397	2,1688	2,1319	2,2619
2012	2,1196	2,1078	2,0961	2,0875	2,0563	2,0606	2,0793	2,0841	2,0725	2,0514	2,0119	2,0043	2,0693
2013	1,9967	1,9643	1,9584	1,9456	1,9375	1,9346	1,9200	1,9140	1,9160	1,9013	1,8677	1,8675	1,9270
2014	1,8590	1,8229	1,8151	1,7948	1,7710	1,7640	1,7585	1,7507	1,7491	1,7466	1,7141	1,7110	1,7714
2015	1,7186	1,6999	1,6879	1,6680	1,6413	1,6321	1,6405	1,6390	1,6325	1,6181	1,5934	1,5828	1,6462
2016	1,5795	1,5512	1,5516	1,5522	1,5402	1,5313	1,5241	1,5066	1,5110	1,5083	1,4869	1,4792	1,5268
2017	1,4553	1,4204	1,4090	1,3948	1,3767	1,3706	1,3743	1,3722	1,3651	1,3563	1,3287	1,3091	1,3777
2018	1,3002	1,2870	1,2777	1,2652	1,2420	1,2222	1,1911	1,1846	1,1579	1,0893	1,0610	1,0459	1,1937
2019	1,0501	1,0391	1,0374	1,0269	1,0098	1,0003	1						

NOT 1: 1983-87 dönemi için 1978-79=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1988-94 yılları için 1987=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1995-2003 dönemi için 1994=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 2004 ve sonrası için ise 2003=100 Tüketici Fiyat Endeksi esas alınmıştır.

NOT 2: Bu tablodan şu şekilde yararlanabilirsiniz: Örneğin, 1990 Ocak ayında 300 TL maaş alıyordunuz. Bu maaşın bugünkü değerini hesaplamak için, tablodan Ocak '90 sütununu buluyorsunuz. Bu rakam 4.986,2082'dir. 2019 Temmuz değerini bulmak için, o gün aldığınız maaş olan 300 TL ile 4.986,2082'yi çarpıyorsunuz. Sonuçta bulduğunuz 1.495,862 TL sizin 1990 Ocak ayında aldığınız maaşın bugünkü değeridir. Yapacağınız hesaplamalarda 1 Ocak 2005 tarihinde paramızdan 6 sıfır atıldığını unutmayınız.

YILLARA GÖRE ENFLASYON (%) Kaynak: TÜİK

Yıl	Toptan Eşya Fiyatları (*)		Tüketici Fiyatları	
	Yıl sonu	Ortalama	Yıl sonu	Ortalama
1997	91,0	81,8	99,1	85,7
1998	54,3	71,8	69,7	84,6
1999	62,9	53,1	68,8	64,9
2000	32,7	51,4	39,0	54,9
2001	88,6	61,6	68,5	54,4
2002	30,8	50,1	29,7	45,0
2003	13,9	25,6	18,4	25,3
2004	13,8	11,1	9,3	10,6
2005	2,66	5,89	7,72	8,18
2006	11,58	9,34	9,65	9,60
2007	5,94	6,31	8,39	8,76
2008	8,11	12,72	10,06	10,44
2009	5,93	1,23	6,53	6,25
2010	8,87	8,52	6,40	8,57
2011	13,33	11,09	10,45	6,47
2012	2,45	6,09	6,16	8,89
2013	6,97	4,48	7,40	7,49
2014	6,36	10,25	8,17	8,85
2015	5,71	5,28	8,81	7,67
2016	9,94	4,30	8,53	7,78
2017	15,47	15,82	11,92	11,14
2018	33,64	27,01	20,30	16,33

(*) 2005 yılından itibaren üretici fiyat artışlarını (ÜFE) göstermektedir.

DÖNEM SONU BİST BİLEŞİK ENDEKSİ (TL bazında)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ocak	41.183	42.698	25.934	54.651	63.278	57.171	78.783	61.858	88.945	73.481	86.296	119.529	104.074
Şubat	41.774	44.774	24.027	49.705	61.284	60.721	79.333	62.553	84.147	75.955	87.478	118.951	104.529
Mart	43.661	39.015	25.765	56.538	64.435	62.423	85.898	69.736	80.846	83.447	88.947	114.930	93.784
Nisan	43.940	43.468	31.652	58.959	69.250	60.010	86.046	73.871	83.947	85.664	94.655	104.283	95.415
Mayıs	47.081	39.970	35.003	54.385	63.046	55.099	85.990	79.289	82.981	79.106	97.542	100.652	90.589
Haziran	47.094	35.090	39.395	54.839	63.269	62.543	76.294	78.489	82.249	75.406	100.440	96.520	96.485
Temmuz	52.825	42.201	42.641	59.867	62.296	64.259	73.377	82.156	79.910	75.968	107.531	96.952	102.045
Ağustos	50.199	39.844	46.551	59.973	53.946	67.368	66.394	80.312	75.210	76.119	110.011	92.723	
Eylül	54.044	36.051	47.910	65.774	59.693	66.396	74.486	74.937	74.205	76.488	102.908	99.957	
Ekim	57.616	27.833	47.185	68.760	56.061	72.529	77.620	80.579	79.409	78.536	110.143	90.201	
Kasım	54.214	25.715	45.350	65.351	54.518	73.059	75.748	86.168	75.233	73.995	103.984	95.146	
Aralık	55.538	26.864	52.825	66.004	51.267	78.208	67.801	85.721	73.913	78.139	115.333	91.270	

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Aylık Bültenleri, 1986 Ocak=100 (*) 25 Temmuz verisidir.

DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (Döviz Alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	1,3287	1,2885	1,3706	1,3730	1,3656	1,3413	1,3711	1,3464	1,3360	1,3580	1,3575	1,3520
2006	1,3199	1,3060	1,3417	1,3155	1,5600	1,5697	1,4811	1,4478	1,4971	1,4540	1,4458	1,4056
2007	1,4203	1,4130	1,3801	1,3607	1,3166	1,3046	1,2746	1,2914	1,2048	1,1716	1,1715	1,1593
2008	1,1680	1,1906	1,3064	1,2849	1,2067	1,2186	1,1564	1,1746	1,2375	1,5603	1,5624	1,5218
2009	1,6345	1,6875	1,6682	1,5786	1,5345	1,5247	1,4691	1,4956	1,4770	1,4826	1,4825	1,4873
2010	1,4831	1,5361	1,5157	1,4739	1,5665	1,5737	1,5045	1,5209	1,4434	1,4301	1,4991	1,5376
2011	1,5991	1,5928	1,5363	1,5141	1,5859	1,6157	1,6733	1,7454	1,8512	1,7458	1,8409	1,8889
2012	1,7640	1,7375	1,7729	1,7489	1,8404	1,8065	1,7864	1,8111	1,7847	1,7853	1,7774	1,7776
2013	1,7548	1,7955	1,8087	1,7963	1,8842	1,9248	1,9309	2,0311	2,0365	1,9895	2,0174	2,1304
2014	2,2696	2,2129	2,1557	2,1154	2,0916	2,1226	2,1333	2,1584	2,2789	2,2171	2,2149	2,3189
2015	2,4013	2,4786	2,6134	2,6559	2,6587	2,6850	2,7839	2,9179	3,0251	2,9149	2,9109	2,9181
2016	2,9609	2,9612	2,8249	2,8014	2,9515	2,8848	3,0125	2,9544	3,0004	3,1024	3,4174	3,5192
2017	3,7874	3,6078	3,6362	3,5504	3,5334	3,5168	3,5226	3,4410	3,5521	3,700	3,9505	3,8104
2018	3,7795	3,7833	3,9949	4,0535	4,4834	4,6083	4,8850	6,4063	6,0752	5,5203	5,1649	5,2609
2019	5,2781	5,2905	5,5423	5,9282	5,9235	5,7665	5,7135					

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 25 Temmuz verisidir.

DÖNEM SONU EURO KURLARI (Döviz Alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	1,7320	1,6985	1,7757	1,7737	1,7077	1,6167	1,6862	1,6433	1,6195	1,6417	1,5961	1,6044
2006	1,5983	1,5510	1,6254	1,6506	2,0080	1,9963	1,8897	1,8609	1,8964	1,8460	1,9081	1,8515
2007	1,8296	1,8646	1,8383	1,8517	1,7705	1,7585	1,7473	1,7658	1,7086	1,6925	1,7295	1,7060
2008	1,7357	1,8098	2,0643	1,9994	1,8706	1,9248	1,8055	1,7314	1,8065	1,9873	2,0039	2,1332
2009	2,1027	2,1360	2,2163	2,1032	2,1555	2,1523	2,0735	2,1358	2,1611	2,1977	2,2297	2,1427
2010	2,0717	2,0861	2,0405	1,9616	1,9273	1,9292	1,9596	1,9278	1,9693	1,9746	1,9535	2,0551
2011	2,1842	2,2026	2,1822	2,2496	2,2844	2,3397	2,3880	2,5186	2,5007	2,4451	2,4518	2,4438
2012	2,3260	2,3378	2,3664	2,3132	2,2840	2,2742	2,1929	2,2750	2,3085	2,3210	2,3114	2,3452
2013	2,3787	2,3560	2,3189	2,3485	2,4498	2,5137	2,5608	2,6930	2,7502	2,7200	2,7454	2,9344
2014	3,0726	3,0447	2,9699	2,9252	2,8471	2,8979	2,8560	2,8451	2,8914	2,7902	2,7702	2,8207
2015	2,7136	2,8137	2,8075	2,9709	2,9146	2,9982	3,0506	3,2716	3,3941	3,2068	3,0795	3,1838
2016	3,2292	3,2305	3,2090	3,1908	3,2881	3,2078	3,3446	3,2910	3,3548	3,3993	3,6364	3,7099
2017	4,0558	3,8222	3,8851	3,8744	3,9558	4,0126	4,1325	4,1430	4.2000	4.3848	4.6853	4.5478
2018	4,6824	4,6646	4,9191	4,8961	5,2064	5,3310	5,7034	7,4735	7,1130	6,2734	5,8737	6,0280
2019	6,0339	6,0257	6,2335	6,6151	6,5966	6,5571	6,3671					

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 25 Temmuz verisidir.

AYLIK ORTALAMA ALTIN SATIŞ FİYATI (ABD Doları/Ons)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	423,83	424,03	434,86	429,45	420,35	431,04	425,87	440,48	456,99	468,08	482,83	511,67
2006	554,75	557,96	558,3	619,08	681,75	603,07	641,46	632,98	598,58	584,93	628,01	636,63
2007	625,94	664,58	655,07	683,55	667,53	655,64	664,34	665,87	724,34	759,72	803,3	805,25
2008	886,56	931,6	959	908,38	887,95	895,88	943,56	841,7	832,56	791,26	768,06	803,75
2009	870,15	947,38	935,5	894,33	942,94	944,19	934,75	954,38	1.000,19	1.040,55	1.113,67	1.130,19
2010	1.104,31	1.090,25	1.110,81	1.151,68	1.206,50	1.233,38	1.191,80	1.220,13	1.270,50	1.336,94	1.379,67	1.382,42
2011	1.349,13	1.376,25	1.423,63	1.455,08	1.504,00	1.530,37	1.568,40	1.757,70	1.765,90	1.678,40	1.732,38	1.646,40
2012	1.657,75	1.736,50	1.675,80	1.650,62	1.596,43	1.588,25	1.594,93	1.630,15	1.766,00	1.742,95	1.719,45	1.676,68
2013	1.663,50	1.631,00	1.593,10	1.495,12	1.409,85	1.316,12	1.279,81	1.334,12	1.348,93	1.307,66	1.275,75	1.218,76
2014	1.249,35	1.307,25	1.337,75	1.303,87	1.281,20	1.287,62	1.314,06	1.292,00	1.232,75	1.209,05	1.177,50	1.195,56
2015	1.244,45	1.223,93	1.176,65	1.198,05	1.199,59	1.184,90	1.127,85	1.120,73	1.122,83	1.155,35	1.077,38	1.070,85
2016	1.100,91	1.211,93	1.254,46	1.241,82	1.256,33	1.280,55	1.336,80	1.339,43	1.325,01	1.262,38	1.234,48	1.149,51
2017	1.187,90	1.234,77	1.230,22	1.274,07	1.244.08	1.258,97	1.239,85	1.281,22	1.311,75	1.277,26	1.281,58	1.270,85
2018	1.333,01	1.331,32	1.324,69	1.333,28	1.306,38	1.278,50	1.237,43	1.202,88	1.196,70	1.221,31	1.221,42	1.253,95
2019	1.286,73	1.319,78	1.303,78	1.285,66	1.282,23	1.385,80						

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir.

GSYİH VE KİŞİ BAŞINA GSYİH BÜYÜME HIZLARI (Sabit fiyatlarla) Kaynak: TÜİK

Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)
1941	-10,4	-11,5	1967	4,5	1,9	1993	8,0	6,3
1942	5,5	4,4	1968	6,7	4,0	1994	-5,5	-6,9
1943	-9,8	-10,8	1969	4,1	1,5	1995	7,2	5,5
1944	-5,1	-6,1	1970	3,2	0,7	1996	7,0	5,4
1945	-15,3	-16,2	1971	5,6	3,0	1997	7,5	5,9
1946	32,1	29,7	1972	7,4	4,8	1998	3,1	1,6
1947	4,1	1,9	1973	3,3	0,7	1999	-3,4	-4,8
1948	16,4	13,9	1974	5,6	3,0	2000	6,6	5,1
1949	-5,0	-7,0	1975	7,2	4,5	2001	-6,0	-7,3
1950	9,4	7,0	1976	10,5	8,1	2002	6,4	5,1
1951	12,8	9,9	1977	3,4	1,3	2003	5,6	4,4
1952	12,0	8,9	1978	1,5	-0,6	2004	9,6	8,3
1953	11,2	8,2	1979	-0,6	-2,7	2005	9,0	7,7
1954	-2,9	-5,5	1980	-2,4	-4,4	2006	7,1	5,8
1955	8,1	5,1	1981	4,9	2,3	2007	5,0	3,7
1956	3,3	0,4	1982	3,6	1,0	2008	0,8	-0,4
1957	7,9	4,9	1983	5,0	2,4	2009	-4,7	-6,0
1958	4,6	1,6	1984	6,7	4,1	2010	8,5	6,9
1959	4,6	1,7	1985	4,2	1,7	2011	11,1	9,5
1960	2,9	0,0	1986	7,0	4,6	2012	4,8	3,5
1961	1,7	-0,9	1987	9,5	7,6	2013	8,5	7,1
1962	6,1	3,5	1988	2,1	-0,4	2014	5,2	3,8
1963	9,4	6,8	1989	0,3	-1,5	2015	6,1	4,7
1964	4,1	1,6	1990	9,3	7,4	2016	3,2	1,8
1965	2,6	0,1	1991	0,9	-0,8	2017	7,4	6,1
1966	11,7	9,0	1992	6,0	4,3	2018	2,6	1,2

EN ÇOK GETİRİ SAĞLAYAN 25 EMEKLİLİK FONU

Fon adı	Kümülatif getiri (%)	Ort. günlük getiri (%)
Fiba Em. ve Hay. Altın EYF	36,95	0,14
Ziraat Hayat ve Em. Altın Katılım EYF	36,51	0,14
Garanti Em. Hay. Altın EYF	36,50	0,14
Allianz Yaşam ve Em. Karma Gr. EYF	36,43	0,13
Bereket Em. ve Hay. Altın Katılım EYF	36,41	0,14
Halk Hayat ve Em. Altın Katılım EYF	36,28	0,14
Vakıf Em. ve Hay. Altın Katılım EYF	36,09	0,14
Anadolu Hayat Em. Altın Katılım EYF	35,86	0,14
Axa Hayat ve Em. Altın Katılım EYF	35,83	0,14
AvivaSA Em. ve Hay. Altın EYF	35,76	0,14
Katılım Em. ve Hay. Altın Katılım EYF	35,59	0,14
BNP Paribas Cardif Em. Altın EYF	35,19	0,14
Allianz Hayat Em. Altın EYF	35,07	0,14
Allianz Yaşam ve Em. Altın EYF	34,90	0,14
NN Hay. Em. Altın EYF	34,40	0,13
Allianz Hayat Em. Karma EYF	32,32	0,12
Fiba Em. ve Hay. Katkı EYF	32,14	0,12
Allianz Yaşam ve Em. Bir. K.D.B.A. EYF	31,45	0,12
Allianz Hayat Em. K.D.B.A. Gr. EYF	31,09	0,12
Allianz Hayat Em. Bir. K.D.B.A. EYF	30,25	0,11
Ziraat Hayat ve Em. Katkı EYF	29,95	0,11
Garanti Em. Hay. D.B.A. Gr. EYF	29,65	0,11
NN Hay. Em. Katkı EYF	29,13	0,11
BNP Paribas Cardif Em. Bir. K.D.B.A. EYF	28,88	0,11
Garanti Em. Hay. D.B.A. EYF	28,87	0,11

Not: Emeklilik yatırım fonları, 26 Temmuz 2018- 26 Temmuz 2019 tarihleri arasındaki 365 günlük (son 1 yıllık) kümülatif getirilerine göre sıralanmıştır.
Kaynak: Finnet

FAİZ ORANLARINDA BRÜT-NET HESAPLARI (%)

FAİZ (Brüt)	1 AY DÖNEM SONU NET	1 AY YILLIK BİLEŞİK	3 AY DÖNEM SONU NET	3 AY YILLIK BİLEŞİK	6 AY DÖNEM SONU NET	6 AY YILLIK BİLEŞİK	1 YIL DÖNEM SONU NET
4	0,28	3,95	0,84	3,95	1,70	3,99	3,40
5	0,35	4,93	1,05	4,93	2,12	4,99	4,25
6	0,42	5,92	1,26	5,92	2,54	5,98	5,10
7	0,49	6,90	1,47	6,90	2,97	6,98	5,95
8	0,56	7,89	1,68	7,89	3,39	7,98	6,80
9	0,63	8,88	1,89	8,88	3,81	8,98	7,65
10	0,70	9,86	2,10	9,86	4,24	9,97	8,50
11	0,77	10,85	2,31	10,85	4,66	10,97	9,35
12	0,84	11,84	2,52	11,84	5,09	11,97	10,20
13	0,91	12,82	2,72	12,82	5,51	12,96	11,05
14	0,98	13,81	2,93	13,81	5,93	13,96	11,90

MİLLİ GELİRİN 25 YILI

Yıl	Nüfus (Bin Kişi)	Kişi başına GSYİH($)	Kişi başına GSYİH TL	SGP değeri ($/TL)	SGP'ye göre kişi başına GSYİH ($)
1994	58.837	3.038	91	0,009667	9.363
1995	59.756	3.910	179	0,017727	10.088
1996	60.671	4.118	335	0,031012	10.808
1997	61.582	4.239	645	0,055397	11.636
1998	62.464	4.410	1.151	0,128979	8.924
1999	63.364	4.026	1.691	0,196465	8.608
2000	64.269	4.258	2.656	0,281636	9.429
2001	65.166	3.073	3.766	0,414553	9.085
2002	66.003	3.616	5.445	0,591251	9.209
2003	66.795	4.693	7.007	0,737414	9.502
2004	67.599	6.001	8.536	0,792611	10.769
2005	68.435	7.342	9.844	0,834589	11.796
2006	69.295	7.958	11.389	0,842570	13.517
2007	70.158	9.642	12.550	0,852280	14.725
2008	71.052	10.829	14.001	0,879960	15.911
2009	72.039	8.965	13.870	0,904605	15.333
2010	73.142	10.571	15.860	0,919487	17.248
2011	74.224	11.250	18.787	0,966176	19.445
2012	75.176	11.649	20.880	1,019856	20.473
2013	76.148	12.500	23.766	1,070294	22.205
2014	77.182	12.107	26.489	1,104504	23.983
2015	78.218	10.992	29.899	1,202608	24.862
2016	79.278	10.891	32.904	1,299412	25.322
2017	80.313	10.599	38.660	1,377440	28.067
2018	81.407	9.445	45.463	1,560225	29.139

Kaynak: TÜİK, TCMB-EVDS, OECD ve Capital
Not: Tüm veriler 2009 baz yılı yeni milli gelir serisine göredir.

PARASAL GÖSTERGELER

Göstergeler	2019		2018		2017
	19 Temmuz	12 Temmuz	28 Aralık	13 Temmuz	29 Aralık
PARA ARZI (milyon TL)					
M1	601.613	591.328	512.524	505.138	449.632
M2	2.170.989	2.149.107	1.940.590	1.846.647	1.624.675
M3	2.270.838	2.247.972	1.988.305	1.906.977	1.675.831
TOPLAM MEVDUAT (milyon TL)	**2.039.251**	**2.018.319**	**1.817.219**	**1.710.793**	**1.505.477**
Vadesiz mevduat (TL)	185.920	180.999	175.743	193.176	177.874
Vadesiz mevduat (YP)	283.956	279.541	213.411	176.108	152.559
Vadeli mevduat (TL)	797.618	792.695	797.310	757.799	703.072
Vadeli mevduat (YP)	771.757	765.084	630.755	583.709	471.972
KREDİ STOKU (milyon TL)	**2.314.748**	**2.331.297**	**2.213.669**	**2.238.301**	**1.971.683**

AYLIK TÜKETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	0,55	0,02	0,26	0,71	0,92	0,10	-0,57	0,85	1,02	1,79	1,40	0,42
2006	0,75	0,22	0,27	1,34	1,88	0,34	0,85	-0,44	1,29	1,27	1,29	0,23
2007	1,00	0,43	0,92	1,21	0,50	-0,24	-0,73	0,02	1,03	1,81	1,95	0,22
2008	0,80	1,29	0,96	1,68	1,49	-0,36	0,58	-0,24	0,45	2,60	0,83	-0,41
2009	0,29	-0,34	1,10	0,02	0,64	0,11	0,25	-0,30	0,39	2,41	1,27	0,53
2010	1,85	1,45	0,58	0,60	-0,36	-0,56	-0,48	0,40	1,23	1,83	0,03	-0,30
2011	0,41	0,73	0,47	0,87	2,42	-1,43	-0,41	0,73	0,75	3,27	1,73	0,58
2012	0,56	0,56	0,41	1,52	-0,21	-0,90	-0,23	0,56	1,03	1,96	0,38	0,38
2013	1,65	0,30	0,66	0,42	0,15	0,76	0,31	-0,10	0,77	1,80	0,01	0,46
2014	1,98	0,43	1,13	1,34	0,40	0,31	0,45	0,09	0,14	1,90	0,18	-0,44
2015	1,10	0,71	1,19	1,63	0,56	-0,51	0,09	0,40	0,89	1,55	0,67	0,21
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	0,58	0,47	1,16	-0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	2,46	0,81	1,02	1,31	0,45	-0,27	0,15	0,52	0,65	2,08	1,49	0,69
2018	1,02	0,73	0,99	1,87	1,62	2,61	0,55	2,30	6,30	2,67	-1,44	-0,40
2019	1,06	0,16	1,03	1,69	0,95	0,03						

AYLIK ÜRETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	-0,41	0,11	1,26	1,21	0,20	-0,48	-0,74	1,04	0,78	0,68	-0,95	-0,04
2006	1,96	0,26	0,25	1,94	2,77	4,02	0,86	-075	-0,23	0,45	-0,29	-0,12
2007	-0,05	0,95	0,97	0,80	0,39	-0,11	0,06	0,85	1,02	-0,13	0,89	0,15
2008	0,42	2,56	3,17	4,50	2,12	0,32	1,25	-2,34	-0,90	0,57	-0,03	-3,54
2009	0,23	1,17	0,29	0,65	-0,05	0,94	-0,71	0,42	0,62	0,28	1,29	0,66
2010	0,58	1,66	1,94	2,35	-1,15	-0,50	-0,16	1,15	0,51	1,21	-0,31	1,31
2011	2,36	1,72	1,22	0,61	0,15	0,01	-0,3	1,76	1,55	1,60	0,65	1,00
2012	0,38	-0,09	0,36	0,08	0,53	-1,49	-0,31	0,26	1,03	0,17	1,66	-0,12
2013	-0,18	-0,13	0,81	-0,51	1,00	1,46	0,99	0,04	0,88	0,69	0,62	1,11
2014	3,32	1,38	0,74	0,09	-0,52	0,06	0,73	0,42	0,85	0,92	-0,97	-0,76
2015	0,33	1,20	1,05	1,43	1,11	0,25	-0,32	0,98	1,53	-0,20	-1,42	-0,33
2016	0,55	-0,20	0,40	0,52	1,48	0,41	0,21	0,08	0,29	0,84	2,00	2,98
2017	3,98	1,26	1,04	0,76	0,52	0,07	0,72	0,85	0,24	1,71	2,02	1,37
2018	0,99	2,68	1,54	2,60	3,79	3,03	1,77	6,60	10,88	0,91	-2,53	-2,22
2019	0,45	0,09	1,58	2,98	2,67	0,09						

EKONOMİK VERİLERİN SON DURUMU

GÖSTERGELER	2019	2018	2017	Değişim (%)
GSYİH (Yıllık)		2,6	7,4	
GSYİH (1. üç aylık)	-2,6	7,4	5,3	
GSYİH (2. üç aylık)		5,3	5,3	
GSYİH (3. üç aylık)		1,8	11,5	
GSYİH (4. üç aylık)		-3,0	7,3	
Dış borç stoku (Mart sonu, milyon dolar)	453.423	467.137		-2,9
Cari işlemler dengesi (Ocak-Mayıs, milyon dolar)	-3.142	-28.035		-88,8
BÜTÇE DENGESİ (Ocak-Haziran, milyon TL)	-78.583	-46.091		70,5
-Gelirler	402.984	353.601		14,0
-Harcamalar	481.567	399.691		20,5
DIŞ TİCARET DENGESİ (Ocak-Haziran, milyon dolar)	-14.818	-40.804		-63,7
-İhracat	83.755	82.163		1,9
-İthalat	98.572	122.967		-19,8
Merkezi yönetim borç stoku (Haziran sonu, milyar TL)	1.220	970		25,8
FİYAT ARTIŞI (Haziran sonu, %)				
Yurtiçi üretici	15,72	15,39		
Tüketici	25,04	23,71		

ÇAPRAZ KURLAR (ABD Doları/yabancı para)

Yıl (Yıl sonu)	Euro/ Dolar	Alman Markı	Fransız Frangı	İsviçre Frangı	Japon Yeni	Sterlin/ Dolar
1996		1,5555	5,2550	1,3500	115,35	1,6836
1997		1,7991	6,0235	1,4614	130,40	1,6483
1998	1,1673	1,6693	5,5950	1,3673	115,09	1,6718
1999	1,0041	1,9490	6,5360	1,5992	102,52	1,6147
2000	0,9290	2,1183	7,1045	1,6492	112,82	1,4762
2001	0,8490	-	-	1,6894	132,84	1,4394
2002	0,9450	-	-	1,5574	118,95	1,6153
2003	1,2502	-	-	1,2479	106,16	1,7750
2004	1,3611	-	-	1,1350	103,75	1,9205
2005	1,1831	-	-	1,3149	117,49	1,7231
2006	1,3172	-	-	1,2200	118,94	1,9621
2007	1,4715	-	-	1,1255	112,01	2,0033
2008	1,4018	-	-	1,0618	90,35	1,4532
2009	1,4406	-	-	1,0304	92,36	1,6160
2010	1,3366	-	-	0,9363	81,33	1,5503
2011	1,2938	-	-	0,9400	77,46	1,5449
2012	1,3193	-	-	0,9151	86,12	1,6170
2013	1,3759	-	-	0,8910	105,24	1,6480
2014	1,2164	-	-	0,9888	119,57	1,5535
2015	1,0929	-	-	0,9908	120,46	1,4817
2016	1,0459	-	-	1,0246	116,42	1,2259
2017	1,1935	-	-	0,9808	112,82	1,3444
2018	1,1458	-	-	0,9838	110,38	1,2667